

ALVARO AUGUSTO ALBINI

**GERENCIAR OU LIDERAR EQUIPES,
QUAL O SEU PAPEL NO MOMENTO?**

**Monografia apresentada para obtenção
do título de MBA em Gerenciamento de
Projetos a FUNPAR/CEPPAD da
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr José Amaro dos
Santos**

**Co-Orientador: Psicóloga Juçara
Cavalcante Magalhães**

CURITIBA, JANEIRO DE 2004.

SUMÁRIO

RESUMO.....	IV
INTRODUÇÃO.....	1
1. O LÍDER	3
1.1. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER:	10
1.1.1. Segundo Maria Inês Felipe	11
1.1.2. Segundo Luis Antônio Munis	15
1.1.3. Segundo Oleni de Oliveira Lobo.....	17
1.1.4. Segundo Alberto Álvares.....	19
1.1.5. Segundo Beckmann, Ross e Hendry	24
1.1.6. Segundo Ralph Stogdill	25
1.1.7. Segundo Nelson Fanaya & Dirce Conte.....	28
1.1.8. Segundo Jeffrey Pinto & Jeffrey Trailer	29
1.1.9. Segundo Gaston Courtois	35
1.1.10 Segundo Ordway Tead	41
1.1.11 Segundo Montgomery	46
1.1.12 Segundo Macarow.....	48
1.1.13 Segundo Escola de Comando Estado-Maior da Aeronáutica.....	49
1.1.14 Segundo Vinicius Marineli	51
1.1.15 Segundo Dirigentes Industriais	52
1.2. DEFEITOS DE UM LÍDER.....	55
1.3. COMO SURGE UM LÍDER?	62
1.4. AS FUNÇÕES DO LÍDER.....	64
1.5. O ATO DE DELEGAR.....	72
1.5.1. Sete obstáculos para a delegação : [Kirby].....	76
1.5.2. O que não deve ser delegado	80
2. O GERENTE.....	84
2.1. CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES	87

3. PESQUISA CARACTERÍSTICAS DE UM GERENTE	93
CONCLUSÃO	101
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107

RESUMO

Há algum tempo a questão da liderança, para algumas empresas, deixou de ser se determinada pessoa nasceu ou não com as tão discutidas e desejadas características de liderança ou se poderá ou não aprender a ser um líder um dia, quer usando a vida como escola, quer usando a própria escola ou ambas.

Depois que verificou-se que tudo depende da situação, o foco mudou, passando a se concentrar no ambiente, abrindo oportunidades para que qualquer um de nós, pudssemos utilizar o nosso potencial enquanto líderes de alguma coisa, nem que fosse por um curto espaço de tempo.

Pensar que a questão maior para as empresas, agora, parece ser em como criar um ambiente capaz de fazer com que a maioria das pessoas realmente experimente a liderança, e isso parece ser bastante saudável e motivador. Todos nos habituamos e até gostamos um pouco de eleger líderes carismáticos e paternalistas que se colocam à frente das organizações nos momentos de paz e de turbulência, conduzidos, talvez, mais pela coragem e arrojo do que pelo talento e sabedoria. Isso parece ótimo para todo mundo, mas tem a desvantagem de podar as pessoas.

Tom Peters, em recente artigo para a revista VOCÊ S.A. (maio/2003), disse que um líder não deveria ter seguidores. Segundo ele, o que os líderes deveriam fazer é "procurar mais líderes, para que pudessem transmitir-lhes o poder de descobrir e criar os seus próprios destinos".

Esse novo líder é a pessoa que em uma organização gerencia seu trabalho de uma forma diferenciada, isto é, através de um processo de contínua mudança e crescimento. W. Bennis, um dos maiores especialistas em liderança, diz que "este novo líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes e que pode converter líderes em agentes de mudança". Esse novo líder está conectado diretamente com os processos de mudança e investe maciçamente na transformação organizacional para garantir a vitalidade da organização e o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

INTRODUÇÃO

Não é mais novidade que quase todas as empresas deixaram (ou estão deixando) para trás o organograma vertical, que seguia a estrutura hierarquizada do velho modelo militar. Hoje, inspiradas no mundo dos esportes, as estruturas estão cada vez mais horizontais. Projetos são implementados e problemas são solucionados pelas equipes multifuncionais, onde cada membro contribui com a sua especialidade, como os grandes times de futebol.

A associação com a área esportiva não pára por aí. O estilo de liderar também encontrou no esporte o modelo ideal: a figura do Líder.

Líder é o papel que uma pessoa assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinadas metas. Ele não se compromete apenas com os resultados, mas também com o ser humano. A função do líder é dar poder para que cada pessoa produza, transforme suas intenções em ações, que por sua vez, traduzam resultados. É essencialmente *empowerment*, para que o outro adquira competências, promova mudanças e, principalmente, transforme-se. É um compromisso com a pessoa, acompanhando sua evolução, dando-lhe suporte nos momentos difíceis e estimulando-a a avançar.

A diferença fundamental é que o novo líder não é valorizado só pelo seu potencial individual, mas o que ele consegue que as pessoas façam, e a sua capacidade para descobrir o talento oculto das pessoas.

Infelizmente, o verdadeiro líder ainda é uma figura escassa nas empresas. Ele não é necessariamente o chefe, mas alguém que tem talento para orientar pessoas. Hoje, essa figura ainda é um artigo de luxo. A mudança não é fácil e infelizmente ainda impera o *"manda quem pode e obedece quem tem juízo"*. Muitas vezes, o gerente, o diretor, chegou a esta posição pela sua capacidade técnica, por conhecer bem o mercado. O papel de desenvolver pessoas não era exigido. Pelo contrário, o cargo foi um prêmio, um

reconhecimento por sua capacidade de ser autoritário. Mas agora, o novo cenário diz que ele precisa mudar o estilo de atuar, rever sua "fórmula de sucesso", e isso não é fácil.

Será que isso pode explicar as razões de encontrarmos gerentes, supervisores e líderes de equipes sem nenhum perfil para o exercício da liderança? Acredito que sim. Ainda hoje, os departamentos de Recursos Humanos de algumas organizações, apesar de saberem a diferença entre líder e "chefe", promovem cursos e mais cursos sobre técnicas e estratégias para liderança, convocam esses "chefes" e não avaliam os resultados práticos. Não percebem que os pressupostos acima não estão sendo atendidos adequadamente. Em outras palavras, deixaram de perguntar se as pessoas querem ser "chefes" ou líderes. Não verificam se o aprendizado é colocado em prática e se as pessoas escolhidas se vêem como líderes.

Este trabalho tem a finalidade de poder orientar um pouco mais este assunto. Servirá como orientação para os profissionais que estão trabalhando nestas áreas de chefia e liderança, a fim de capacitá-los a dirimir as dúvidas quanto ao seu posicionamento frente seus subordinados e superiores. É uma leitura de fácil entendimento e aplicável aos vários tipos de empresas e serviços. Servirá também como base para os profissionais de recursos humanos que poderão trabalhar ainda mais em suas empresas com esta diferenciação de chefia e liderança.

1. O LÍDER

Ao abrir um dicionário você encontrará a palavra “líder” com a significação de chefe, condutor, tipo representativo de uma sociedade; pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento.

Na conceituação da palavra líder, o primeiro fator a considerar é o destaque, o líder destaca-se do grupo, é a proeminência, o líder aparece no grupo. Salientar-se do grupo é assim a primeira característica da liderança. Não basta, entretanto, a proeminência para identificar o líder. Pode acontecer que o mais alto entre os homens de pequena estatura em determinado grupo não seja o líder. Ao contrário, que ele seja o mais baixo entre aqueles homens altos. Nem sempre o homem que ocupa a mesa mais vistosa da sala é o líder do grupo. Este pode sentar-se perdido entre os liderados.

Embora o fator proeminência seja inerente ao líder, não é o mais importante e nem está sozinho na conceituação da palavra. Há um outro fator que junto completa o conceito: é a influência.

É a influência a verdadeira essência da liderança. Alto ou baixo, o homem que influencia os outros homens no grupo é o seu líder. Esta influência pode manifestar-se sob diversas formas, desde o simples comando, o ato de mandar para que os outros obedeçam, até a complexa inspiração, o impulso que leva os homens a fazer ou deixar de fazer alguma coisa que, eles sabem, o líder gostaria que fizesse ou deixassem de fazer.

Liderança é uma forma de dominação, o exercício de um poder sobre indivíduos ou grupos. O conceito de poder, entretanto, já não é tão claro por estar ligado à idéia de autoridade, que se define por influência ou domínio. Dominação significa exercício do poder. Poder prende-se à autoridade.

Para Tead ⁽¹⁾ “Liderança é a atividade de influenciar pessoas a cooperar

na consecução de um objetivo que considerem, por si mesmas desejável.”

Massarik , Weschler e Tannenbaum, ⁽²⁾ definem liderança como “influência interpessoal, exercida na situação e dirigida, através do processo de comunicação humana, à consecução de um, ou diversos objetivos específicos.”

Koontz e O'Donnell ⁽³⁾ ligam o conceito de liderança ao fato de “lidar com seres humanos” e escrevem: “A justificativa mais óbvia para esse contato com pessoas é a possibilidade de levá-las a pensar individualmente e a envidar esforços para a consecução dos objetivos desejados pelo chefe. Este procedimento tem sido denominado de liderança. Pode ser definido como a habilidade de exercer influência interpessoal, por meio de comunicação, para a consecução de um objetivo.”

A liderança é a competência que mais influencia nos resultados gerenciais dentro das organizações, pois ela está diretamente vinculada à habilidade gerencial na condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipe de colaboradores.

Quanto mais bem sucedida a performance da liderança, mais se produzirão ambientes motivados, produtivos e de alta qualidade, pois é através dos estímulos emanados do líder que, efetivamente, se chega à excelência.

Líder é aquele capaz de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que ele pede ou o que é necessário fazer.

O líder competente possui habilidade para influenciar o comportamento de sua equipe e tais comportamentos estarão diretamente ligados ao que realmente se espera da atuação das pessoas na organização: resultados positivos crescentes.

Líder é aquele que antecipa o futuro.

Líder pode ser definido também por aquele que faz as pessoas sonharem juntas e sugere ações para tornar sonhos em realidade. A liderança é a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo, a um resultado.

A discussão sobre o tema liderança no meio acadêmico e empresarial esquentou nos últimos anos. Até o início da década de 90 o assunto era tratado pelas empresas e escolas de Administração como um atributo a ser adquirido pelo indivíduo. Um conjunto de habilidades, competências, comportamentos e atitudes, assim como características de personalidade e caráter, ditavam as regras para se traçar o perfil de um bom líder. Nada de errado, pois necessitávamos de referenciais para estabelecer um padrão de liderança. Esses atributos foram estudados e divulgados por escolas, professores e consultores e as empresas passaram a elaborar perfis de liderança com base nesses atributos.

Independente de ser uma empresa de telecomunicações, de petróleo, uma montadora de automóveis, uma lanchonete, uma empresa industrial ou de serviços, se olharmos de perto esse conjunto de atributos são muito parecidos, se não iguais, e o que o diferencia é o grau de complexidade, seriedade e importância para o negócio que está sendo estudado.

A liderança é efetivamente alguma coisa que pertence ao indivíduo, que ele traz para o grupo e é capaz de produzir resultados sob as mais diversas condições. Há poucas dúvidas de que, para ser um líder, a pessoa deva trazer com ela, como parte de sua personalidade e da estrutura do seu caráter, qualidades de ser, e capacidade de fazer, que a liguem e destaquem no grupo ou na situação.

Até 1968, marco simbólico dos movimentos dos estudantes, das mulheres, dos negros e de outras minorias sociais, que derrubaram os padrões inflexíveis da autoridade/obediência - a liderança nas organizações costumava ser bastante fácil. As relações gerenciais fundavam-se apenas na dinâmica do comando/controle, na hierarquia interposta pelos cargos, no binômio de que uns devem mandar e outros obedecer. Os gerentes, supervisores, mandavam. Os subordinados, empregados, obedeciam.

Agora, são as novas teorias de gestão organizacional - qualidade total, reengenharia, organizações de aprendizagem, entre outras - que tornam imprescindível a substituição da gerência baseada na autoridade pela energização

e foco na participação do subordinado.

E aí desponta a perplexidade: se os líderes não mais dispõem de autoridade funcional para mandar, como podem liderar?

Eis a questão reiteradamente colocada por executivos atônitos face à imposição de novos valores, atitudes e comportamentos.

A resposta não é de fácil aplicação, mas certamente consiste em desenvolver nos quadros gerenciais a competência educativa, pedagógica, consultorial e de aconselhamento, de tal forma que os subordinados tenham no gerente uma referência e a matriz do processo de aprendizagem na organização.

Para ser bem sucedido, o novo executivo precisa ser capaz de influenciar os demais, fazê-los pensar e buscar os próprios caminhos, aprender e simultaneamente ensinar. Mas para que possa exercer de fato tais influências, ele precisa compreender com adequação o porquê dos comportamentos das pessoas, os conceitos, julgamentos, valores, crenças, opções e razões nas quais se fundamentam.

Os executivos tendem a rejeitar as dimensões psicológicas da gerência. No entanto, por exemplo, o *insight* ou a intuição é um dos mais poderosos instrumentos de liderança que o executivo tem hoje a seu dispor. É preciso também que aprenda a construir relações de confiança com os seus subordinados e seja capaz de quebrar os preconceitos e juízos estabelecidos daqueles que deseja influenciar.

Não há líderes sem liderados. Diante da impossibilidade de considerar a liderança apenas uma função do indivíduo, as atenções se concentram no grupo, onde o líder ocupa uma posição de proeminência e sobre o qual exerce influência.

Sendo a liderança um fenômeno social, e tendo fracassado as tentativas de caracterizá-la em termos apenas individuais, nada mais natural que se fizessem tentativas de compreendê-la não mais como função individual, e sim como função do grupo. Conceituou-se, pois, a liderança mais como estrutura,

pois fazia-se evidente que “para a maioria dos grupos, as relações inter-individuais dentro do grupo são determinadas mais pela estrutura do grupo do que pela personalidade dos indivíduos.”⁽⁴⁾

Assim como se admite ser o melhor líder aquele que mais de perto atende às necessidades dos liderados, o melhor líder é aquele que atende aos imperativos da situação: “um membro do grupo assume a posição de líder momentaneamente na proporção em que participa das atividades do grupo e demonstra sua capacidade para contribuir mais do que os outros à consecução, pelo grupo dos seus objetivos. É sabido que as situações são especialmente sujeitas a mudanças através de mudanças nos objetivos, nas características do grupo, nas relações interpessoais, nas entradas de novos elementos e na saída de outros, nas pressões de outros grupos, etc. Desde que as características individuais da personalidade são, ao contrário, muito mais estáveis, é de se esperar que a liderança do grupo será fluida e passará de um membro a outro ao longo da linha daquelas características particulares da personalidade que, em virtude da situação e de suas exigências, sejam momentaneamente características de liderança. Aí está porque o líder em uma situação não é necessariamente o líder, mesmo no próprio grupo, em outra situação diferente.” ⁽⁵⁾

Uma pessoa tem que ter perfil especial para ser líder. Precisa ter alguns pressupostos, habilidades e competências. Vamos refletir juntos sobre alguns pressupostos.

O primeiro pressuposto é o do querer ser líder. Se uma pessoa não quer, jamais será. Conhecemos pessoas que têm uma excelente capacidade técnica ou são detentoras de algumas habilidades excepcionais, mas que se recusam a serem líderes. Simplesmente não querem.

Usando uma das definições de líder - quem determina se uma pessoa é líder ou não, são as pessoas que por ele são influenciadas. Se não aceitamos a influência, a liderança não existirá.

Um segundo pressuposto é o que diz respeito ao saber liderar. Aprender

pela observação, pelo estudo, pelas tentativas, pelas próprias experiências ou as de outros líderes como se deve fazer para liderar.

A liderança não consiste em fazer igual ao que um outro líder faz, mas em fazer como o outro fez ou faz. Aplicar o que aprendeu: estratégias, habilidades, comportamentos e atitudes na sua realidade para atingir os resultados pretendidos.

Outro pressuposto é o que diz respeito ao líder sentir-se merecedor da liderança. Acreditar que é um prêmio a ser conquistado junto com outros. É um delicado equilíbrio entre razão e emoção. Entre o prático e o sonho. Um líder quer ser, aprende como e se sente capaz, porque é merecedor da liderança.

Observe como um líder age. Note suas posturas, a forma de falar, a maneira como ele passa as idéias de formas diferentes para as pessoas.

Veja que todo líder tem um objetivo, um resultado muito claro a ser atingido e as pessoas que ele influencia conseguem ver isso e agir. Ele usa as palavras adequadas para cada situação, porque as estuda. Estudar é aprender. Alguns fazem isso intuitivamente. Ao perguntar como o líder sabia o que fazer ou dizer naquele momento, ele poderá responder que não sabe explicar, mas apenas afirmar que sabia que precisaria agir daquela forma. Outros são capazes de explicar todo o cenário que observaram, o que aprenderam, antes, durante e após as ações. O primeiro é intuitivo ou que chamamos, popularmente, de líder que nasceu feito, que tem o dom, que aprende por intuição, sem se dar conta. Os segundos são os líderes que aprenderam pela razão e colocam a emoção para trabalhar junto.

Ambos se emocionam primeiro, para depois sensibilizar as pessoas. Observe que os líderes, muitas vezes, param por alguns instantes e retomam as ações de uma maneira diferente, com mais emoção ou com outra diferente da anterior. Parece que são bambus verdes, vergam de um lado para outro, mas não se quebram.

Isso é uma técnica que os líderes utilizam. Alguns a usam

instintivamente ou intuitivamente, outros fazem isso porque aprenderam.

Será que isso pode explicar as razões de encontrarmos gerentes, supervisores e líderes de equipes sem nenhum perfil para o exercício da liderança? Ainda hoje, os departamentos de Recursos Humanos de algumas organizações, apesar de saberem a diferença entre líder e "chefe", promovem cursos e mais cursos sobre técnicas e estratégias para liderança, convocam esses "chefes" e não avaliam os resultados práticos. Não percebem que os pressupostos acima não estão sendo atendidos adequadamente. Em outras palavras, deixaram de perguntar se as pessoas querem ser "chefes" ou líderes. Não verificam se o aprendizado é colocado em prática e se as pessoas escolhidas se vêem como líderes.

A liderança pode ser desenvolvida a partir do momento em que o líder tenha como característica básica foco nos objetivos e vontade de ajudar o outro resgatando o potencial de cada indivíduo e estimulando-o a desenvolvê-lo. Obviamente percebemos que existem pessoas que possuem maior ou menor facilidade.

Liderar um grupo requer uma liderança pessoal, ou seja, temos que saber primeiramente a nossa própria vida. Tomando conhecimento de nossas habilidades, limitações, pontos positivos e negativos sendo pessoas independentes, para depois liderar de forma criativa um grupo de trabalho. Dessa forma o líder deverá perceber a sua organização como um todo, definir um planejamento estratégico, possibilitando, assim, condições de elaboração de metas, conduzir equipes de trabalhos, para conseqüentemente conquistar os objetivos organizacionais.

A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

1.1. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER:

A caracterização do líder pode facilitar a tarefa daqueles que procuram aperfeiçoar-se, colocando-os em contato com traços primários positivos da complexa personalidade humana.

O tipo de personalidade do líder depende dos referentes e adquire a significação do contexto. Daí parecer impossível qualquer depoimento sério sobre as qualidades que os líderes devem ter: “Não somente os líderes diferem nas qualidades que trazem para suas tarefas, como diferentes tarefas exigem diferentes grupos ou padrões de qualidades.” ⁽⁶⁾

Outras dificuldades não menores devem ser relacionadas:

- Embora os líderes possam ter certas qualidades, os instrumentos de mensuração de que dispomos não nos permitem dizer, com precisão, quais sejam essas qualidades;
- Mesmo que pudéssemos detalhar estas qualidades com exatidão, não nos seria possível dizer que todas seriam exigidas, em quantidades iguais, em todas as situações;
- Somas de qualidades não produzem líderes. Provavelmente, o que distingue um líder é alguma coisa a mais do que o total dessas qualidades.

É muito difícil elaborar uma lista de características e/ou predicados que um líder deve possuir ou tentar se aperfeiçoar, então a seguir transcrevo algumas idéias de renovados profissionais da área de administração e psicologia a respeito deste tema:

1.1.1. Maria Inês Felipe ⁽⁷⁾

O tema liderança requer novos paradigmas. Além disso, tem sido tema de grande preocupação entre empresários brasileiros. O que faz uma empresa ser bem-sucedida e outra menos, sendo que ambas possuem tecnologia e produtos que podem ser equiparados? As respostas são as mais diversas, porém a mais comum é a que se refere às pessoas que compõem as organizações e, conseqüentemente, os processos de liderança. Com todas as mudanças que ocorrem, percebemos a importância do líder servindo como âncora da equipe, um radar que dá a direção a ser seguida, buscando o sucesso e a eficácia organizacional e dificultando o seu fracasso. Para isso, torna-se necessário estabelecer uma nova postura na relação líder/ subordinado, através de uma nova postura, uma vez que a anterior já não fazia mais efeito, leva ao comprometimento e desenvolvimento das pessoas, fazendo com que o funcionário vista a camisa da empresa.

Algumas dicas e truques para o processo de liderança:

- **Auto-conhecimento**- reconheça suas fraquezas, aperfeiçoe-se e saiba qual os objetivos e como atingi-los ;
- **Sinceridade** - honestidade no pensamento e ações, integridade e confiança absoluta não somente para os seus dirigentes, mas para os seus seguidores. Cuidado com mentiras;
- **Curiosidade** - deverá aprender cada vez mais através de cursos, treinamentos, etc.
- **Audácia** - estar disposto a correr riscos;
- **Assuma responsabilidades** - tanto escolhendo suas ações como assumindo seus erros;
- **Experiências positivas** - espelhe-se nelas e não somente nas

negativas;

- **Auto-motivação** - tenha claro o que pretende, o que motiva-o, gosta etc;
- **Seja ético** - tendo um padrão alto de comportamento, com honestidade e integridade, através de regras e normas definidas pela sociedade;
- **Passividade** - deverá sair da acomodação, inércia, devendo ter seu comportamento de maior independência, não ficando à espera da determinação da empresa;
- **Flexibilidade** - adaptando-se às mudanças organizacionais e mundiais, deixando muitas vezes de ser empecilho dentro da organização;
- **Executor** - deverá sair da posição em que os outros devem servi-lo e deve servir, mas cuidado! Delege;
- **Prioridade** - estabelecendo-as, pois costumam dar muitas ordens ao mesmo tempo, provocando um caos;
- **Administre o tempo** - priorizando atividades e aproveitando as reuniões satisfatoriamente e não apenas para marcar a próxima reunião, não ficando nada decidido, estabelecido etc;
- **Aprendendo com erros** - evite simplesmente punir, perseguir, só isso não resolve o problema. O importante é reparar o erro e aprender com ele;
- **Encare os problemas como desafios. Coragem** - transformando-os em objetivo estabelecendo metas, procedimentos para conquistá-los;
- **Avance nos caos** - nas crises existem empresas que crescem, aprenda com o passado, projete-se e fique de olho no futuro;
- **Visão maior** - tenha perspectivas, seja estratégico, pense grande e acompanhe as etapas;

- **Proficiência** - conheça a fundo o que faz passando por práticas de treinamento etc;
- **Busque adeptos** - traga as pessoas para trabalharem como você, atraindo-as, estabelecendo relações interpessoais;
- **Gerencie reciprocidade** - estabeleça a relação de troca satisfatória entre dar e receber;
- **Tome decisão** - evite ficar em cima do muro, uma decisão a ser tomada e com resultados favoráveis sempre foram compartilhadas anteriormente.

1.1.1.1 Habilidades Requeridas:

- Mantém a equipe comprometida com resultados e metas;
- Cria um clima de entusiasmo e envolvimento;
- Estimula, aceita e valoriza as opiniões e contribuições pertinentes da equipe;
- Age com flexibilidade e abertura ao novo;
- Passa vibração e energia para a equipe;
- Adota palavras de estímulo, reconhecendo resultados e desempenho;
- Obtém a atenção e o respeito das pessoas;
- Acompanha e participa do andamento dos trabalhos, colocando-se disponível caso haja necessidade;
- Avalia e, se necessário, reorienta as ações obtendo a colaboração das pessoas.

1.1.1.2. Conhecimentos Necessários:

- Funções e papéis da liderança de vanguarda: apoiar, acompanhar, orientar, delegar, treinar, etc.;
- Do próprio trabalho (competências técnicas);
- Conhecimento do negócio como um todo;
- Metas, diretrizes, estratégias e valores da empresa;
- Dinâmica e comportamento das pessoas nos grupos;
- Auto-conhecimento.

1.1.1.3. Atitudes Desejáveis:

- Respeita as pessoas;
- Demonstra possuir valores construtivos, tais como: confiança, ética, honestidade, justiça, lealdade;
- Têm facilidade para convencer o grupo a seguir suas orientações;
- Demonstra satisfação com resultados alcançados em grupo;
- Vibra e passa energia para o grupo;
- Orienta-se tendo em vista resultados e metas;
- Incentiva o desenvolvimento das pessoas.

1.1.2. Luis Antônio Munis ⁽⁸⁾

Odiado ou não, na minha opinião, esse ou essa personagem dentro das organizações são os verdadeiros "Super Homens ou Super Heróis". Hoje, o "LÍDER" é a função mais estratégica da organização. Dele emana a saúde e a energia da organização pois organização são as pessoas, liderá-las no mundo de hoje requer um "SUPER HOMEM ou mais precisamente, um SUPER LÍDER". Mas, por que estou chamando-os de Super Líder?

Porque simplesmente essas pessoas são responsáveis pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da organização. E para ser um Super Líder, nosso herói deve conhecer e praticar as seguintes gestões:

- Ajudar os funcionários a gerenciar o seu trabalho;
- Dar feedback;
- Saber avaliar com razão e não com a emoção;
- Conhecer toda a organização;
- Desenvolver a equipe;
- Tomar decisões;
- Contratar pessoas;
- Demitir pessoas;
- Premiar e atender pessoas;
- Manter todos no mesmo barco e correr riscos;
- Pensar positivamente;
- Ser um ator, ser leal, saber delegar;
- Ser ético;
- Aberto às inovações;

- Ter coragem;
- Ser criativo, pró-ativo e talentoso;
- Administrar conflitos;
- Acompanhar resultados;
- Desenvolver pessoas;
- Motivar as pessoas;
- Ensinar, conhecer e saber o que esta acontecendo a nível global;
- Fortalecer a missão e os valores da organização;
- Fazer acontecer a Política de Qualidade;
- Fazer com que seus liderados se tornem capazes;
- Manter a moral da equipe;
- Motivar as pessoas a dar idéias e executá-las;
- Praticar auto-conhecimento;
- Visão preocupado com o futuro;
- Saber ouvir as pessoas;
- Desenvolver a empatia e ser aberto ao treinamento;
- Saber como tirar resultado sem o uso do poder;
- Conhecer tecnicamente todos os produtos da organização;
- Saber comprar, conhecer os custos e saber controlar despesas;
- Saber planejar;
- Reconhecer os erros;
- Desenvolver sua intuição;
- Saber vender;
- Dar exemplos;
- Ser profissional;
- Representar a direção da organização;
- Saber delegar;
- Ser justo;
- Ser comprometido com a organização e com sua equipe;

- Ser humorado e trabalhar com alegria;
- Saber sorrir;
- Saber agradecer, elogiar e usar o nós ao contrário do eu;
- Ser respeitoso e parceiro.

Lembre-se: o Líder desenvolve as pessoas, focando sempre os Valores e Missão das organizações, se não há foco, cada um desenvolve à sua maneira.

1.1.3. Oleni de Oliveira Lobo ⁽⁹⁾

- **Diagnosticar contextos:** Saber o que a equipe precisa, até mesmo de capacitação para o desenvolvimento ou pré-requisitos básicos para exercer funções.
- **Planejar:** Estabelecer objetivos e ser um gestor para atingir os resultados. Observar como estes resultados foram atingidos e se existe necessidade de revê-los. Tem que ser mensurável e específico para que você possa ter um gabarito dos resultados. Deve ser atingível, assim como sua evolução deve ser progressiva.
- **Agente de mudança:** O líder deve provocar mudanças e não ser um reagente a ela. Deve estar atento e propor inovações através de uma leitura de necessidades (equipe, cliente e mercado). Deve dinamizar-se para que a organização caminhe para frente e para cima do podium.
- **Prever e não apenas reagir:** A liderança deve tomar atitudes preventivas, elencar obstáculos e estabelecer alternativas.
- **Buscar gestão participativa:** Isto gera comprometimento. Neste tipo de gestão pergunte sempre a forma de ação, para que não

joguem sobre você simplesmente idéias soltas e sem um raciocínio de praticidade.

- **Não responsabilize sua equipe:** O sucesso é da equipe. A falta dele significa que você não administrou bem sua equipe ou, no mínimo, não tomou a decisão necessária sobre um comportamento inadequado ou não elogiou aquele profissional capaz.
- **Tenha habilidades para correr riscos:** Enfrente os desafios. Cada desafio superado é acompanhado de crescimento e ampliação de seu repertório de respostas até às soluções de problemas. Você cresce medida em que se expõe.
- **Saiba buscar informações:** Tudo modifica. Leia, investigue e converse com outros profissionais de sua área. Amplie sua fonte de informação. É importante que o líder canalize os tipos de informação e direcione o que vai fazer com elas para que não fique apenas no grau informativo e passe para o grau de conhecimento, ou seja, a liderança deve adaptar as informações à sua realidade e colocá-las em prática. Tenha uma boa rede de contatos. **INFORMAÇÃO É PODER: QUANTO MAIS SABE, MAIS PODE CONHECER E SER RESPEITADO.**
- **Seja eficiente:** Ser eficiente é cumprir o dever e a rotina de trabalho. Verifique se a metodologia é adequada. É acompanhar todo o processo e fazer com que funcione. Tenha em mente que sua atividade principal é orientar a forma correta de trabalho.

1.1.4. Alberto Alvares ⁽¹⁰⁾

Liderar nada mais é do que trabalhar em equipe, comunicar, administrar o tempo (o seu e dos outros) e ter a consciência de que todas as atitudes, as decisões do líder têm que estar coerentes com a missão da empresa, sua visão, seus objetivos, suas metas, seus valores e seus fatores-chave de sucesso (estes últimos, puro Planejamento Estratégico).

1ª Competência Básica: a Democratização do Conhecimento

Pecado Capital relacionado: a Luxúria

A luxúria, vontade de ter tudo para si, evidencia um líder que não democratiza a maior riqueza de uma empresa e de seus funcionários: o conhecimento.

Comportamento típico = O líder detentor do poder da informação/ A síndrome de Pink e o Cérebro.

Sintoma = O líder faz de tudo para deter o conhecimento e as informações da empresa e do mercado. É típico, por exemplo, no líder que recebe os informativos e não repassa para a equipe ou que faz assinaturas de revistas para o departamento, mas somente ele as lê. Normalmente este tipo de líder não apura e não tem capacidade e competência técnica preocupando-se somente em fazer com que outros membros não tenham acesso ao conhecimento o que, na sua cabeça, poria em risco a sua posição.

Efeito = A equipe nota rapidamente este comportamento do líder o que faz com que ele perca rapidamente a confiança da equipe. Nos fracassos, a equipe tende a culpar o líder por não fornecer as informações e conhecimentos importantes e necessários.

Possíveis razões do comportamento = Medo de perder o "poder" e o

"controle" da situação. Medo de ver algum membro de sua equipe com capacidade e competência maior do que a sua.

Técnicas e/ou conhecimentos a aprimorar = Gestão do Conhecimento. Técnicas de Trabalho em Equipe.

2ª Competência Básica: a Confiança

Pecado Capital relacionado: a Gula

Um dos maiores pecados é a gula pelo poder da decisão, evidenciando um líder centralizador, que não confia ou que não quer confiar em sua equipe.

Comportamento típico = O líder detentor do poder da decisão. A síndrome do Capitão Kirk.

Sintoma = Todas as decisões têm que partir do líder. Ele precisa estar a par de todas as informações que saem do setor (ele precisa ter as cópias de todos os e-mails). Os documentos banais têm de ter sua assinatura ou visto.

Efeitos = A equipe passa a não decidir e a fazer questão de não decidir nada. Todos os trabalhos são incompletos, pois o líder ainda dará a opinião final. Então, é inútil concluí-los.

Possíveis razões do comportamento = Insegurança e desprezo pela capacidade alheia.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Liderança situacional, administração do tempo, *coaching* e trabalho em equipe.

3ª Competência Básica: a Comunicação

Pecado Capital relacionado: a Avareza

Um líder "ávaro" em relação à comunicação, torna seu trabalho pouco orientativo, sem detalhes importantes, sem assertividade e sem ordenação lógica.

Comportamento típico = O Líder introvertido. A síndrome da Ema.

Sintoma = O líder não consegue comunicar-se com a equipe. Tem dificuldades de se expressar e organizar a exposição das idéias. Em situações de conflito ele tende a se calar e perder o controle da situação.

Efeitos = A equipe não compreende claramente as idéias e instruções, provocando deturpações e conflitos nas tarefas do dia-a-dia e entre os membros. A equipe tende a perder a confiança nas decisões e atitudes do líder.

Possíveis razões do comportamento = Medo de se expressar em público. Falta de domínio em conflitos.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Programação Neurolingüística (PNL). Técnicas de Comunicação.

4ª Competência Básica: a Utilização de Metodologias

Pecado Capital relacionado: a Preguiça

A preguiça de planejar, de ordenar as idéias, de se preparar e pensar no futuro evidencia um líder que não utiliza metodologias no trabalho.

Comportamento típico = O líder confuso. A síndrome de Pateta.

Sintoma = O líder muda constantemente as decisões e os planos para o departamento ou para a equipe. O líder não consegue precisar quais as missões, objetivos e metas do departamento e dos membros da equipe.

Efeitos = A equipe passa a trabalhar em "marcha-lenta", pois sabe que aquele pedido que o líder, irá mudar em breve. A equipe não consegue relacionar os planos, objetivos e projetos do departamento com o planejamento estratégico e objetivos organizacionais.

Possíveis razões do comportamento = Falta de conhecimento da metodologia de planejamento estratégico e administração de projetos. Má administração do tempo, pois as prioridades mal definidas fazem com que ele faça mudanças constantes nos planos.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Planejamento

Estratégico. Administração de Projetos. Administração do Tempo.

5ª Competência Básica = o Reconhecimento

Pecado Capital relacionado = a Cobiça

A cobiça pelo seu destaque dentro da empresa faz com que o líder despreze as idéias e decisões da equipe não reconhecendo a capacidade dessa.

Comportamento típico = O líder repartidor de derrotas. A síndrome de Dr. Smith.

Sintoma = O líder toma as decisões, muitas vezes sozinho, e na hora de reconhecer o fracasso diz que a decisão foi em equipe. No sucesso ele diz que a "sua" idéia foi muito boa. Típico de líderes que, no momento de decidir com a equipe, utilizam métodos como "- Temos a opção X e a opção Y. Eu prefiro a X. Alguém tem alguma coisa que desabone a opção X?" No momento de reconhecer a má escolha ele diz que a decisão foi em equipe já que ninguém falou nada contra a opção X, mesmo que a equipe tenha recomendado a opção Y. Quer ter sempre o destaque nas boas idéias e nos grandes projetos.

Efeitos = A equipe passa a não participar de decisões, sabendo que são "voto vencido". As chacotas tendem a crescer em relação a este comportamento e a liderança cai no ridículo. A equipe passa a ter uma postura defensiva, preocupando-se não com as decisões, mas em não absorver culpas.

Possíveis razões do comportamento = Necessidade de auto-afirmação. Não aceitação da inteligência alheia.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Técnicas de negociação, *coaching* e trabalho em equipe.

6ª Competência Básica : o Trabalho em Equipe

Pecado Capital relacionado = a Inveja

A inveja é um dos maiores entraves na vida de um profissional. Um líder invejoso não consegue perceber o espírito de um trabalho em equipe que leva todos aos objetivos comuns.

Comportamento típico = O líder ladrão de idéias. A síndrome do Professor Pardal.

Sintoma = O líder escuta a idéia de um membro da equipe, faz de conta que não escutou ou a subestima. Depois surge com a "sua" grande idéia que nada mais é do que a idéia do outro, maquiada. Em estágios mais graves este tipo de líder é capaz de, na "cara-de-pau", escutar a idéia e lançá-la como sua apenas, alguns minutos depois.

Efeitos = A equipe fica tolhida e passa a não desenvolver mais idéias, prejudicando o seu lado criativo e inovador. Grande desmotivação do membro da equipe quando ele vê a sua idéia com o nome de outro autor. Quando isto se torna público e constante, o líder tende a cair no ridículo perante toda a equipe.

Possíveis razões do comportamento = Falta de criatividade e espírito inovador. Inveja. Medo de perder o "poder" das grandes idéias, conseqüentemente perdendo o destaque no departamento ou na empresa.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Desenvolvimento da criatividade e poder de inovação. Trabalho em Equipe.

7ª Competência Básica: o Equilíbrio Emocional

Pecado Capital relacionado = a Ira

A ira é o maior exemplo de sentimentos expostos pelos líderes sem equilíbrio emocional.

Comportamento típico = O líder apelativo. A síndrome de Baixo-Astral.

Sintoma = É aquele líder que apela para técnicas pouco usuais e pouco eficazes como mexer com o lado emocional. É do tipo que, quando você vai

reclamar sobre o seu aumento salarial, ele diz que você é um ingrato e que você não imagina como foi difícil convencer a diretoria a lhe dar o último aumento. Ou quando ele não concorda com algo que você fez, ameaça o seu emprego, às vezes com frases sutis como "- O mercado de trabalho está difícil, né?". Ou ainda, quando você debate empolgado com ele sobre sua brilhante carreira, ele diz algo como "- Você tem ainda muito que aprender..."

Efeitos = A equipe tende a não discutir os problemas com o líder, pois sabe que ele irá utilizar algum artifício emocional para "escorregar" no assunto.

Possíveis razões do comportamento = Dificuldades para argumentar fatos. Falta de transparência. Medo em falar a verdade.

Técnicas e/ou Conhecimentos a aprimorar = Técnicas de negociação. Técnicas de comunicação (Feedback). Programação Neurolingüística (óbvio x imaginário). Inteligência Emocional.

1.1.5. Beckmann, Ross e Hendry ⁽¹¹⁾

Beckmann enumera as seguintes qualidades de um bom líder:

- Energia;
- Habilidade de inspirar confiança;
- Habilidade de demonstrar um interesse pessoal pelos subordinados;
- Habilidade de obter que o trabalho seja executado corretamente;
- Habilidade de conseguir e utilizar as idéias dos subordinados;
- Habilidade de fazer com que os outros sintam que ele é um bom companheiro;
- Habilidade de liderar em vez de comandar;
- Habilidade de desenvolver bom trabalho de equipe;

- Habilidade de mostrar bondade sem aparentar fraqueza;
- Habilidade de repreender de maneira adequada;
- Habilidade de afastar os aborrecimentos;
- Habilidade de delegar trabalho apropriadamente;
- Habilidade de despertar os melhores esforços dos subordinados;
- Habilidade de treinar os subordinados no trabalho;
- Habilidade de fazer com que os novos empregados sintam-se à vontade;
- Autoconfiança;
- Capacidade de resolver e enfrentar problemas.

1.1.6. Ralph Stogdill ⁽¹²⁾

Depois de uma série de pesquisas realizadas na Universidade de Ohio para a Marinha Americana, o Dr Ralph Stogdill selecionou as qualidades fundamentais do líder, de acordo com os depoimentos recolhidos:

- **Originalidade** = as decisões do líder não se limitam a seguir os precedentes, ou as simples imitações. Ele procura encontrar a melhor maneira, a sua maneira de fazer as coisas.
- **Popularidade** = é a dinamização pessoal do sentimento de empatia. Constitui um risco por ser, em geral, condição de liderança. Por isso precisa ser bem medida para não se transformar em objetivo final. É apenas meio.
- **Sociabilidade** = pode ser compreendida como a preocupação com a sociedade. Trata-se porém, de uma forma alta de preocupação com a sociedade, bastante próxima do altruísmo

puro. O líder está sempre disposto a fazer frente a situações capazes de afetar os outros. Não deve ser confundida com vida social, a disposição de ser sociável.

- **Bom senso** = a psicologia moderna dá muito destaque à personalidade integrada, onde existe equilíbrio entre as funções do corpo e da mente. As duas completam-se e o homem sente-se na plenitude de suas forças. O bom-senso é o equilíbrio nas avaliações, é aquela maneira de pensar que procura ser objetiva e ter uma perspectiva ampla. Faz com que os membros do grupo aceitem as decisões do líder, por sabê-las equilibradas.
- **Agressividade** = a agressividade bem motivada é sempre construtiva. O líder precisa ser uma pessoa decidida, com a coragem de tomar decisões, com qualidades de persistência, de continuar para à frente, apesar dos obstáculos.
- **Desejo de sobressair** = é a ambição no seu mais alto sentido, por levar o homem à sua realização. O líder não se satisfaz com as coisas, tal como se lhe apresentam. Quer melhorá-las e trabalha para isso.
- **Bom humor** = é uma forma de distribuir satisfação e cordialidade entre os membros do grupo. É também, forma benéfica de otimismo, que predispõe ao sucesso. O bom humor do líder alivia tensões e contagia favoravelmente os subordinados.
- **Cooperação** = é a moeda da liderança: alguma coisa que o líder dá ao grupo e recebe de volta. Sem cooperação de parte a parte, não é possível a liderança.
- **Vivacidade** = o líder não é um ser estático. É acima de tudo, dinâmico. Dirige com as solas dos sapatos e não com o assento da cadeira. É interessado e preciso. Faz com que os subordinados

o sintam presente.

- **Esportividade** = o esporte ensina a cultivar a justa medida da competição. É essa competição que o líder precisa inspirar ao grupo. As idéias de esportividade e vitalidade, por sua vez, estão sempre unidas. O líder deve alimentar no grupo o culto do herói, o respeito pelo vencedor, o sentido da glória a quem levou a melhor e uma competição justa.
- **Inteligência** = o líder deve ser mais inteligente do que os subordinados, mas não em demasia. As pessoas muito inteligentes costumam encontrar dificuldades para liderar, como decorrência de três situações muito comuns:
 - 1.) Não chegam a fazer-se compreender pelos subordinados;
 - 2.) Tornam-se impacientes ao ver que os subordinados não as compreendem imediatamente;
 - 3.) Adotam uma antipática atitude de condescendência para com os subordinados.
- **Confiança própria** = é um truismo dizer-se que ninguém pode dar o que não tem. É o que acontece com o sentimento da confiança: para que você confie nos outros, a condição liminar é confiar em si mesmo. Sem a confiança dos subordinados, nada pode realizar o líder. Somente a confiança própria inspira confiança nos outros.
- **Facilidade de expressão** = saber comunicar-se com os subordinados é condição *sine-qua-non* de liderança visto que a capacidade de liderar pode ser definida como a capacidade de comunicar. A expressão, sob todas as suas formas, é responsabilidade precípua do líder, a quem compete ser o transmissor por excelência, a fonte da comunicação humana no grupo a que pertence e ao que lidera.

1.1.7. Nelson Fanaya & Dirce Conte ⁽¹³⁾

- **Flexibilidade** = estar sempre aberto a novas idéias. Pensar a partir de novos paradigmas (padrões), olhar os mesmos fatos e coisas com olhos diferentes, com outras lentes e referenciais, sob novos ângulos.
- **Versatilidade** = ter a capacidade de ocupar vários papéis, que exijam habilidades variadas, percebendo como eles se relacionam entre si. Seja mais generalista, conheça outras funções, atividades, profissões, comunidades, empresas, famílias.
- **Liderança** = conhecer as pessoas, apreciar trabalhar em equipe e formar uma equipe de alto nível. Conhecer as tendências do mercado, mostrar os caminhos, fazer previsões. Mobilizar as pessoas ao seu redor a enxergarem e aproveitarem as oportunidades, respondendo com rapidez às novas demandas e necessidades de um mundo em mudança. Prestar atenção nos clientes internos e externos. Entender de gente.
- **Ética** = ter uma conduta ética exemplar, mesmo num país ou situação onde muitos não a tenham. Ser coerente com os seus valores, com os seus princípios. Preservar os valores. Só assim você manterá seu equilíbrio interior e contribuirá para uma evolução mais harmônica, produtiva e íntegra.
- **Pensamento sistêmico** = ter visão holística, ser capaz de perceber como as partes se relacionam com o todo, para só depois interferir nos processos, de forma ecológica, sem ferir o sistema, auxiliando-o a funcionar de forma integrada e fluída.

- **Decisão** = aprender a tomar decisões em um ambiente de incertezas é estratégico para qualquer pessoa. Adotar os melhores métodos e não temer decidir, assim como tomar decisões por consenso é essencial. Para isso é preciso saber discernir, avaliar com precisão os dados, utilizar corretamente a intuição e estar comprometido com os resultados finais.
- **Comunicação** = o sucesso naquilo que realizamos é proporcional à nossa capacidade de estabelecer uma comunicação eficaz e efetiva. Na era do conhecimento, saber transmitir idéias, emoções e intenções é fundamental.
- **Atualização** = estar atento às mudanças, conhecer as inovações e medidas que interferem nos seus negócios e na sua vida. O avanço tecnológico acelerado não espera pelos retardatários e chegará primeiro quem estiver mais preparado. Hoje poder é sinônimo de informação / conhecimento.
- **Equilíbrio emocional** = desenvolver hábitos de vida saudáveis para reduzir o stress e aumentar a auto-estima, visando ficar no próprio eixo e sentir-se seguro e confiante, agindo com naturalidade, espontaneidade e satisfação.

1.1.8. Jeffrey Pinto & Jeffrey Trailer ⁽¹⁴⁾

Na análise de problemas:

- Habilidades conceituais e mentais;
- Habilidade de gerenciar grande quantidade de informação ao mesmo tempo;
- Capacidade de identificar problemas;

- Capacidade de encontrar sintomas para identificar as causas;
- Capacidade de análise dos dados essenciais para a tomada de decisões;
- Habilidade no desenvolvimento de todas as possíveis soluções e suas conseqüências.

No julgamento e senso prático:

- Saber escolher em ter as possíveis soluções a mais adequada;
- Tomar decisões que levam em consideração as restrições do projeto e de seu ambiente;
- Sempre ter em mente a perspectiva global do projeto, e não apenas uma de suas faces;

Capacidade de Decisão:

- Ter propensão a tomar decisões;
- Ter comprometimento com as decisões, até mesmo em situações delicadas e complexas;
- Configurar uma estratégia concreta de implantação da decisão.

No planejamento e organização:

- Saber identificar objetivos e prioridades;
- Saber estabelecer distribuição do trabalho no tempo;
- Organizar os recursos para atingir os objetivos;
- Definir as atividades e seus métodos de trabalho.

No controle:

- Manter controle diário sobre as atividades em relação às datas de término previstas;

- Garantir ações corretivas imediatas se necessário;
- Acompanhar os orçamentos e exercer controle financeiro.

Na estratégia e know-how organizacional:

- Manter-se sempre bem informado;
- Construir redes de colaboração informal e formal;
- Conhecer os elementos externos ao projeto (fornecedores e serviços);
- Conhecer a organização e suas operações;
- Ter habilidade de trabalhar em harmonia com a realidade da organização;
- Ter habilidade de empregar terceiros para atingir objetivos.

No conhecimento especializado:

- Conhecer as informações, os princípios, as teorias e as técnicas que são úteis para o projeto e para as demais áreas.

Na delegação de responsabilidades:

- Acreditar sempre no trabalho das outras pessoas;
- Estruturar claramente as tarefas a serem realizadas e permitir a iniciativa da equipe nos trabalhos;
- Delegar as responsabilidades nos níveis apropriados;
- Compartilhar parte das responsabilidades com a equipe;
- Alocar autoridade e recursos para os membros da equipe poderem tomar decisões significativas em suas áreas de atuação;
- Ter habilidade para trabalhar com subordinados que tem especializações específicas em determinadas áreas sem ser submisso ou negligente.

Na estruturação da equipe:

- Estruturar as tarefas a serem realizadas e comunicá-las claramente a equipe;
- Ter habilidade de utilizar seu poder unilateralmente;
- Usar reforços para estimular a equipe;
- Estabelecer controles que favorecem a conclusão das atividades de acordo com os objetivos.

Na consideração com a equipe:

- Ter consideração pelas pessoas que compõem a equipe;
- Identificar suas necessidades e garantir sua satisfação;
- Ser amável e educado com as pessoas.

No desenvolvimento da equipe:

- Realizar avaliações de performance periódicas e dar feedback;
- Identificar as necessidades de treinamento com base em suas atividades atuais e futuras;
- Criar estratégias de treinamento;
- Demonstrar importância ao treinamento através da liberação de verbas, pessoas e até mesmo tempo pessoal para atividades de treinamento.

No trabalho em equipe, flexibilidade e cooperação:

- Ter capacidade de trabalhar como parte de um grupo;
- Reconhecer as circunstâncias que requerem trabalho em equipe ou decisão em equipe;
- Ser receptivo aos outros pontos de vista;
- Estar preparado para mudar a própria opinião.

Na resolução de conflitos:

- Ter habilidade de coordenar especialistas de diferentes áreas;
- Reconhecer uma situação de conflito e resolvê-la da maneira mais eficiente;
- Conhecer a psicologia dos conflitos.

Na comunicação oral:

- Comunicar-se eficientemente em conversas;
- Realizar apresentações de qualidade;
- Concretizar as comunicações a respeito do projeto.

Na influência, persuasão e negociação:

- Estar ciente dos sentimentos, das necessidades e das expectativas dos demais;
- Ter consciência dos efeitos da conduta de uns nos outros;
- Ter habilidade de influenciar os demais para atingir os objetivos;
- Trazer o interlocutor para o seu ponto de vista enquanto mantém um bom relacionamento.

Na ascendência sobre os demais:

- Gostar de comandar;
- Ter necessidade de dominar os demais sem ser dominado;
- Estar ciente das influências de alguns sobre os demais.

Nas necessidades de pró-atividade:

- Ter sempre a necessidade de atingir algo único;
- Ter constante desejo de fazer o melhor e de ser o melhor;

- Transformar diretamente ações em resultados;
- Ter dinamismo e energia;
- Ter otimismo para acreditar na capacidade de influenciar os eventos ao seu redor.

Na autoconfiança, maturidade e estabilidade emocional:

- Saber confiar em si mesmo e em sua capacidade;
- Estar pronto para lidar com as consequências pessoais diante da dificuldade nas decisões;
- Ter estabilidade emocional e força;
- Ter capacidade de controlar emoções;
- Ter resistência ao estresse no curto e no longo prazo.

Na lealdade, honestidade e integridade:

- Apoiar as políticas e os valores da organização;
- Colocar os interesses da companhia antes dos interesses próprios;
- Respeitar os superiores;
- Respeitar as obrigações;
- Ter integridade pessoal e profissional.

Na tolerância diante da ambigüidade e abertura à mudança:

- Aceitar as incertezas e as situações adversas que ocorrem inevitavelmente no projeto;
- Desejar trabalhar em organizações flexíveis como as matriciais ou suas variantes;
- Ter propensão a alterar planos, aproximações, estratégias, políticas ou práticas de acordo com as demandas do projeto e da organização.

No interesse pelo trabalho:

- Ser motivado pelo trabalho;
- Ter esperança de que seu plano de carreira corresponda às oportunidades oferecidas;
- Ter interesse pelas condições de trabalho.

1.1.9. Gaston Courtois ⁽¹⁵⁾

- **Fé na missão** = não se faz bem senão o que se faz com paixão. Um chefe cético é um destruidor de entusiasmos. O mundo está repleto de homens que cruzam os braços e abaixam as cabeças diante de impossíveis, que existem muito mais na imaginação. A primeira condição para se realizar qualquer coisa, é acreditá-la possível, ensinava Luis XIV, e Lyautey, com a sua experiência de chefe militar, escrevia: “pouca inteligência impulsionada por um coração apaixonado vai mais longe do que um gênio manejado por uma alma fria”.
- **Sentido de autoridade** = Autoridade consiste no direito de mandar e no poder de fazer-se obedecer. O chefe que não inspira respeito não é digno do lugar que ocupa, e para fazer-se respeitar, a primeira condição é a de ser respeitável. O General Lapont costumava dizer que o chefe não precisa de chapéu de plumas nem galões dourados; precisa de caráter.
- **Espírito de decisão e iniciativa** = o que revela o chefe é o poder de decidir aliado à iniciativa que pode ser considerada a coragem de assumir responsabilidades. Querer encontrar a solução

perfeita é quase sempre uma ilusão; na liderança, decisão é melhor do que precisão. A dúvida é uma posição filosófica benéfica para expandir o conhecimento do homem. Para um chefe, entretanto, mais vale um “sim” ou um “não”.

- **Espírito de disciplina** = velho provérbio militar diz que a disciplina é a força principal dos exércitos. A queda do feudalismo na Europa deveu-se, em parte, à desorganização das forças militares dos senhores feudais, as quais não puderam fazer frente às tropas dos reis, mais bem organizadas e disciplinarmente estáveis. Disciplina, diz Maurois, é agir de acordo com as ordens recebidas, e toda ação disciplinar será construtiva, desde que manejada devidamente. A disciplina não mata, ao contrário, desenvolve e estimula a personalidade.
- **Energia realizadora** = os homens de ação consideram cada problema como uma oportunidade nova para soluções construtivas. Não se obtém nada sem trabalho e o homem ativo não se surpreende ao encontrar dificuldades. Muitas dificuldades costumam até nascer do próprio homem e não são fáceis de resolver. Nenhum esforço é perdido. Nenhum fracasso definitivo.
- **Domínio de si mesmo** = “a inquietação me devora, a angústia me tortura e, não obstante, se quero conservar meu prestígio e irradiar confiança, devo apresentar-me de rosto impassível diante dos olhos que me espreitam. Meus gestos devem ser sóbrios, minha voz firme e meu pensamento claro. Não conheço prova mais dura e, ao mesmo tempo, mais decisiva para a vontade do chefe”. Este depoimento de um general de Verdun, é nas suas linhas gerais idêntico à opinião de Gilbert Highet: “Perder o domínio de si próprio é sempre o meio mais seguro de

perder a autoridade sobre os demais. Uma postura tranqüila, que nasce não do temperamento fleumático, mas da disciplina pessoal, exerce sobre o mundo nervoso e desordenado uma influência irresistível”.

- **Sentido da realidade** = a missão do chefe não convém ao sonhador, o qual, por viver na estratosfera, esquece-se de que tem a cabeça sobre os ombros e os pés na terra. O General Franiatte costumava repetir aos seus oficiais: “Na artilharia, senhores, o que interessa não é o tiro que parte, mas o tiro que chega”. Ter o sentido da realidade é conhecer o fim a atingir, os meios de que se dispõe os homens com quem temos de trabalhar, as oposições que necessariamente enfrentaremos, as escolhas a evitar, as dificuldades a vencer, as deficiências a suprir. O cargo de chefe não convém ao falastrão, que acredita ter feito porque falou. Quem se pega em palavras alimenta-se de ilusões. Por isso, dizia Bossuet, “a pior alteração do espírito é ver as coisas como se desejaria que fossem e não como na realidade são”. Ter o sentido da realidade é conhecer-se, conhecer tanto as suas possibilidades como os seus limites, é desconfiar das frases feitas, é ter a perspectiva suficiente para, numa mudança de situação, adaptar-se às novas circunstâncias.
- **Competência** = a pior ditadura é a ditadura da incompetência. Para Napoleão, a maior imoralidade consistia em exercer-se um cargo para o qual não se tivesse a base indispensável de conhecimento e experiência. A primeira qualidade que temos de exigir de um chefe é a competência. Todavia, a competência do chefe não é da mesma natureza que a dos subordinados. Consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividade de sua esfera de ação, para estar à altura de organizar o conjunto.

Quanto maior a responsabilidade, mais deverá o chefe fugir à especialização. Lyautey gostava de intitular-se “técnico das idéias gerais”.

- **Espírito de previsão** = entre as exigências do administrador moderno, Fayol colocou em primeiro lugar a previsão. O costume de pensão no futuro permite a rapidez do cálculo e a presteza da decisão. “Se estou sempre disposto, dizia Napoleão, é porque vivo adiantado dois anos”. Quanto mais precisa seja a idéia que o chefe faça do que está para vir, mais essa idéia terá probabilidade de converter-se em realidade.
- **Conhecimento dos homens** = chefe é aquele que manda em outros homens e conhecer esses homens é tão necessário quanto o conhecimento da tarefa a realizar. Todo chefe é, acima de tudo, um educador e na base da educação encontra-se o conhecimento dos homens. Não julgue ninguém incapaz. São muito menos os incapazes do que geralmente se supõe. O que existe são muitos elementos mal aproveitados, os quais não exercem as funções que melhor lhes convêm.
- **Benevolência** = simpatia e compreensão mútua constituem, entre os membros de uma coletividade, o laço que produz a harmonia na ação. Todos os grandes sentimentos respondem à chamada da simpatia, e o chefe prevenido saberá aproveitá-los. Conselhos “de cima para baixo” ferem, quando não simplesmente irritam. Sem pretensões a formar juízos, o líder deve colocar-se do lado do subordinado, intercambiando com ele suas experiências. O chefe que se aproxima dos seus homens nos momentos de dor ou de triunfo, penetra mais fundo em seus corações nesse breve momento, do que em toda uma vida.
- **Bondade** = Lyautey afirmava que “os fortes são bondosos”.

Montaigne dizia que “toda ciência é prejudicial a quem não tem bondade”. Ainda que você possa fazer-se temer, prefira fazer-se amar. Soam, perenes, as palavras de Foch: “o chefe nunca se engana por excesso de bondade”. Não existe liderança efetiva sem amor. A vontade imposta à força é capaz de impulsionar a execução momentânea de uma determinada tarefa, mas não pode obter essa adesão total das vontades, dos espíritos e dos corações, absolutamente necessária ao chefe para cumprir sua missão. Esta adesão, não a concedem os subordinados senão a quem dirige com profundo e sincero amor. Os franceses valem cada um por dez, com chefes estimados e queridos, e não valem nada com chefes que não lhes inspirem confiança e estima. A verdadeira grandeza é livre, doce, familiar e nada perde quando se examina de perto; ao contrário, quanto mais se conhece, mais se admira.

- **Respeito à dignidade humana** = a questão social é, antes de mais nada, uma questão de atenções, escreveu há muito tempo Leon Harmel. Palavras cruéis, expressões duras e depreciativas podem semear, hoje, o rancor que se transformará na cólera de amanhã. Quanto mais elevada a dignidade do chefe, com maior cuidado deverá tratar a suscetibilidade dos subordinados, porque uma flecha quanto de mais alto cai, mais fundo se crava. Um chefe educado educa aos que dirige. Um chefe grosseiro rebaixa-se a si próprio. Na presença de um superior, a falta de educação é uma falta contra a disciplina; na presença de um inferior, é covardia.
- **Espírito de justiça** = ser justo é a primeira qualidade que um homem digno deste nome reclama daquele que tem autoridade sobre ele. E o sentimento de justiça é de tal maneira inato no

coração humano, que qualquer injustiça, mesmo vinda de um chefe estimado, decepçiona, revolta e irrita. Ser justo é distribuir elogios e repreensões com critério. É saber reconhecer a boa vontade de cada um, atribuindo lealmente a cada colaborador a parte que lhe pertence no sucesso da empresa. Ser justo é não fazer promessas que não se possam cumprir, é não retirar com uma das mãos o que a outra dá, é reconhecer lealmente o seu erro e a sua falta e não procurar lançá-lo sobre outrem, e muito menos sobre um subordinado. Nossos julgamentos não devem jamais ser definitivos.

- **Firmeza** = Turenne disse certa vez a um dos seus oficiais: “Não falo a ninguém com grosseria... mas, mandarei cortar o pescoço do primeiro que tentar me desobedecer!”. Nada tão daninho como a debilidade e a covardia. E nada tão humano quanto a firmeza. Os regimes fracos costumam acabar em atrocidade. “Não gosto de bonachões no poder! Peço a deus que os nossos senhores sejam firmes”, dizia Péguy. Quando se tem certeza de uma verdade, firmeza é manter-se nela, custe o que custar, suceda o que suceder. Ser firme é, também, saber esperar quando, ao seu redor, todos já cansaram.
- **Exemplo** = queira ou não o chefe, os olhos de seus subordinados estão constantemente voltados para ele. O exemplo é decisivo; os exemplos arrastam. A vida do chefe fala sempre mais alto a seus subordinados do que a sua voz. Quando a vida está em contradição com as palavras, há uma falta de lógica que escandaliza os fracos e revolta os fortes. Não se obtém a cooperação dos outros, se não se exige sempre mais de si próprio. O homem moderno não admite disciplina se não é recíproca, se o que manda não cumpre com os deveres de seu

cargo com a mesma exatidão que exige dos subordinados.

- **Humildade** = o chefe deve ter nascido grande, ou terá de chegar a sê-lo; e não se é grande senão na medida em que se é desinteressado de si mesmo. Conforme Lacordaire, “tudo o que no mundo se fez de mesquinho, foi feito em nome do interesse”. Sem humildade, a força não é mais que violência. Toda autoridade que não é humilde é grotesca, e o verdadeiro chefe é desinteressado. Não busca vantagens pessoais, nem glórias. Não é chefe para si mesmo, mas para os outros. Afinal, um homem não é nada mais que um homem.

1.1.10. Ordway Tead ⁽¹⁾

- **Energia física e nervosa** = a efetividade do líder, depende em primeiro lugar, de uma constituição saudável e robusta. Energia é algo que precisa ser transmitida, e, portanto, o líder precisa dispor de energia para poder transmiti-la. A energia do líder transmite-se aos seus subordinados. Desinteresse, apatia, fadiga crônica, rotina são ameaças à boa liderança que somente fartas provisões de energia conseguem afastar. Liderar significa uma provisão de energia acima do normal. A sensação de completo bem-estar, de encarar cada novo dia com olhos claros e absoluta disposição, é patrimônio pessoal que o líder precisa conservar a todo custo. A energia indispensável ao líder pode ser interpretada também em termos de habilidade de perseverar diante das decepções e de coragem para enfrentar a mais veemente oposição.

- **Sentido de objetivo e direção** = o líder sabe, com muito mais força de convicção, o que quer fazer e para onde ir. Cada líder deve saber responder questões complexas como estas: Sei mesmo o que quero, ou o que o meu grupo quer e espera de mim? Meus objetivos e direção social são os que interessam efetivamente ao grupo? Cada membro do grupo compreende e aceita esse objetivo e essa direção? O líder que não enfrenta os objetivos tenta fugir é verdadeira substância da liderança, à sua própria finalidade. Em suma, não é líder.
- **Entusiasmo** = quando o líder tem real vigor físico quanto ao seu objetivo, o aspecto mental correspondente é o entusiasmo. Os grandes líderes são entusiastas. São, na realidade, instrumentos possuídos de uma causa ou de um poder que se utiliza deles. Sentem-se dominados por uma força que por seu turno dominam. Não foi por acaso que a palavra entusiasmo originou-se na Grécia, e tinha a significação de “possuído”, “inspirado por uma divindade”. O verdadeiro líder não se envergonha de ser entusiasta. Sabe intuitivamente sê-lo. Esse entusiasmo é, em grande parte, a medida de sua influência. Em última análise, esse entusiasmo estimulante relaciona-se também com a sua fé na vida, ou na maneira de encará-la. O pessimista, o cínico, o niilista não podem liderar ninguém.
- **Cordialidade e afeição** = embora seja verdade que a cordialidade e a afeição tornam-se cada vez mais difíceis de encontrar nas enormes organizações características de nossa época, não é impossível um esforço deliberado no sentido de amoldar afeição e cordialidade, em novos termos melhores adaptados às novas condições do trabalho moderno. A capacidade de afeição difere grandemente de uma pessoa para

outra. Existem aqueles temperamentos apaixonados, comunicativos, que fatalmente atraem as pessoas. Mas, existem também líderes esplêndidos com a desvantagem de uma grande timidez pessoal, o que dificulta o estabelecimento de laços afetivos com os subordinados. Todavia, é uma atitude profunda, independente de qualquer magnetismo evidente, a que prevalece na liderança. A cordialidade pode ser revelada mais lentamente e com menos dramaticidade, mas acaba deixando sua marca na aceitação do líder e no comportamento do grupo. O poder da pessoa é a paixão de que ela é capaz. É a paixão da verdade que faz grande o filósofo. É a paixão da justiça que faz grande o magistrado. É a paixão pelas criaturas humanas que faz grande o líder. A afeição é, assim, extremamente importante, por predispor as pessoas a serem influenciadas. A atitude cordial e afetiva, é a atitude capaz de influenciar os outros. O líder que receia afeição-se, na realidade teme a liderança.

- **Integridade** = “Nós podemos confiar nele” e “Ele é um homem que cumpre o que promete” são dois tributos que o líder precisa merecer de seus subordinados. O líder deve ser íntegro. Não necessariamente um paradigma de virtudes, mas deve ser e agir de acordo com o que o grupo espera dele. Em geral, isto implica em uma harmonia razoável e uma consistência de motivos que se evidenciam na sua vida pública e privada. Significa que o indivíduo se mantém sob controle e é perfeitamente integrado em caráter e conduta. O líder não se pode colocar muito distante ou em oposição aos pontos de vista do grupo, se deseja manter-se no poder. É claro que os subordinados não querem conformidade completa do líder em tudo; ele não seria líder se apenas se conformasse. Porém, sua divergência de vistas e de

ação precisa não ser tão extrema. Deve aparecer como um desenvolvimento natural das suas qualidades conhecidas, como expectativa plausível no espírito de seus homens. A atitude do líder precisa ser a que os subordinados tomariam, se pudessem estar em idêntica posição.

- **Competência técnica** = Em qualquer situação, o líder tem de estar à altura de orientar os esforços de seus subordinados, em conjunto. Competência técnica é, principalmente, uma responsabilidade de coordenação. Uma das evidentes fraquezas da educação moderna é a falta de preparação de líderes universais, capazes de ver uma empresa como um todo e de coordenar esforços específicos. O maestro personaliza o reconhecimento de que a técnica de liderança total é algo diferente das técnicas de dominar instrumentos particulares. O regente de uma sinfônica pode ser extremamente versátil como executante de cada instrumento, mas um verdadeiro maestro estuda e treina a tarefa de coordenação. Esta deveria ser a exigência maior a fazer-se dos líderes: a competência técnica indispensável pelo respeito que inspira a pessoa que conhece o assunto.
- **Poder de decisão** = substituir indecisão por decisão, galvanizar a indiferença com entusiasmo realizador, transformar dúvidas em ação, constituem prerrogativas do líder. É natural que com isso, arrisque-se a ser arbitrário, teimoso ou excessivamente rígido nos métodos, mas quando coloca um indivíduo em evidência, o mundo espera sua presteza em agir vigorosamente, sempre com acerto, se possível. Para decidir, o líder aprende a raciocinar, através de um processo constituído de seis elementos:

1. Reconhecimento do problema a ser enfrentado.

2. Acumulação de fatos, de todo o material relevante.
3. Classificação e arranjo, através da organização, de tudo quanto se reuniu a respeito do assunto.
4. Formulação de uma hipótese ou tentativa de solução que pareça mais provável à luz dos fatos de que se dispõe.
5. Corroboração dessa solução hipotética para ver se existe alguma coisa dentro dela, se é razoável e se tem possibilidade de agir com acerto.
6. Adoção ou aceitação da hipótese, ou da tentativa de solução como válida e útil.

Muitos líderes perdem tempo procurando salvar-se de erros de julgamento, quando a admissão cândida do engano e uma nova partida seriam preferíveis. Pensam que mudanças de pensamento ou alterações nos planos são sinais de fraqueza. Nada pode ser mais falso. Um dos aspectos mais positivos do poder de decisão é saber quando se chegou a uma decisão errada e decidir-se a muda-la. Somente o homem que nunca fez nada, não erra nunca.

- **Inteligência** = Significa a capacidade de ver o que tem de ser visto, sentir as relações e as analogias, encontrar os fatores relevantes nas experiências vividas que possam ajudar a compreensão das dificuldades presentes. Inteligência é habilidade de avaliar prontamente as situações, de ver a sua significação no conjunto total das experiências passadas e presentes, e de encontrar orientação para uma linha de ação correta. A capacidade de inteligência difere muito de pessoa para pessoa. Tudo quanto a pesquisa científica pode comprovar é que, sendo as demais qualidades iguais, o indivíduo com mais inteligência será um líder melhor. O conceito de inteligência está

muito ligado à versatilidade, imaginação e senso de humor. Embora seja exato que muitos líderes compensam a pouca inteligência com qualidades de persistência e determinação férrea, não é menos verdade que nenhum líder pode subir mais alto do que a sua mentalidade permite. A habilidade de imaginar é a de criar com antecipação, na mente, a linha de ação ou a norma de conduta que revelará a mais indicada e prática. Versatilidade é flexibilidade, o poder de adaptação do líder. O senso de humor é um lubrificante; ajuda o líder a não se levar excessivamente a sério e a tornar suas relações mais cordiais e menos tensas. Quando as pessoas riem juntas, aproximam-se mais, em espírito, para a melhor unidade do grupo.

- **Habilidade de ensinar** = Todo líder é um bom professor; ajuda seus homens, ensinando-os. Há diferença enorme entre ensinar e comandar. Um bom mestre nunca é patrão; é um guia. Cabe-lhe despertar nos outros o desejo de aprender.
- **Fé** = Mais do que ninguém o líder tem de acreditar que a sua missão vale a pena. Assim transforma, nos subordinados, a dúvida em confiança. Nenhuma observação é mais perniciosa do que esta: Por que me incomodar com isso? Esta atitude neutraliza qualquer esforço. O verdadeiro líder tem fé no mundo, como um lugar onde existe o melhor e o pior, onde, embora incerto, o esforço para chegar ao melhor pode dar resultados. Se alguém perguntar, todavia, em que o líder precisa ter fé, a resposta é um só: o líder precisa ter fé nas pessoas. Precisa acreditar que elas preferem o amor ao ódio, a bondade à crueldade, a esperança ao desespero, criar a destruir.

1.1.11. Montgomery ⁽¹⁶⁾

“Liderança baseia-se na verdade e no caráter” – escreve o Marechal Montgomery. “O líder tem de estar a serviço da verdade e a verdade é seu único objetivo. Deve ter ainda a força de caráter capaz de inspirar os outros a segui-lo com confiança. Ambos são necessários: a verdade e o caráter”.

Um líder não terá sucesso se não possuir as virtudes cristãs, as quatro virtudes cardeais:

- **Prudência** = o hábito de entregar todas as coisas à Divina Providência. Nesta virtude incluem-se a sabedoria, a imparcialidade e o tato.
- **Justiça** = O hábito de dar o que é devido, incluindo a Deus e ao próprio homem. Nesta virtude incluem-se os deveres de religião, obediência e gratidão, e também integridade e boa vontade para com os outros.
- **Temperança** = Autocontrole, para maior desenvolvimento da natureza do homem, assim como para alcançar objetivos individuais e sociais. Inclui pureza, humildade e paciência.
- **Fortaleza** = o Espírito que resiste, suporta e triunfa sobre as provas e tentações da vida. Inclui coragem moral, diligência e autodisciplina.
- De Cristo, Maomé e Buda, Montgomery destaca duas qualidades notáveis: poder de concentração e capacidade de tomar decisões, e resume seus pensamentos quanto aos atributos do líder, nos seguintes princípios:
 1. O líder precisa de uma grande, profunda e genuína sinceridade.
 2. O líder deve dedicar-se absolutamente à causa que serve,

sem nenhum pensamento de recompensa pessoal ou grandeza.

3. O líder deve ter a habilidade de comandar os acontecimentos à sua maneira, no compasso que ele quer.
4. A capacidade de comando do líder está muito ligada ao poder de tomar decisões, o qual, por sua vez, precisa de um bocadinho de sorte.
5. O líder precisa alimentar interesse autêntico pelas criaturas humanas que, no fim das contas, significam a sua matéria-prima.

Na liderança, nunca será demais repetir que “é o homem que conta”.

1.1.12. Macarow⁽¹⁷⁾

Frederick Macarow indica oito qualidades fundamentais para o líder moderno:

- **Inspirar confiança nos subordinados** = A confiança depende de alguns fatores: que o líder tenha bons conhecimentos técnicos sobre a tarefa que lhe compete liderar, que conheça a empresa e a política da empresa, que realize as promessas feitas, pois cumprir a palavra empenhada é condição de liderança, e, finalmente, que tenha bom senso nos seus assuntos pessoais e em tudo quanto se referir ao grupo.
- **Persistência e impulso em direção ao objetivo** = Liderança é uma questão de fé e o líder precisa acreditar com absoluta firmeza na missão e na finalidade da sua tarefa.

- **Habilidade para comunicar-se sem ser mal interpretado =** Liderar é comunicação, pois apenas através da comunicação nós chegamos aos outros. O chefe precisa, pelo menos, como ponto de partida, compreender as dificuldades e a precariedade da comunicação humana, a fim de que se preocupe em compreender os outros e fazer-se compreendido.
- **Disposição para ouvir com atenção =** É outra habilidade da comunicação humana. Macarow considera a audição “o atributo que distingue o que dirige do que simplesmente manda”.
- **Sincero interesse pelos outros =** Este interesse deverá concretizar-se através do cuidado pelo bem-estar dos subalternos. Tem de ser autêntico, pois a falta de sinceridade revela-se.
- **Compreender as pessoas e as suas reações =** O líder precisa conhecer alguma coisa de psicologia. Embora muitas pessoas tenham intuitivamente essa faculdade de compreender as reações alheias, poderão adquiri-la, através da observação e do estudo.
- **Objetividade =** Os sentimentos próprios e dos outros não devem influenciar demais nas decisões do líder; ele precisa ser objetivo. É condição de seu êxito.
- **Retidão e sinceridade =** Um grande líder empresarial dos Estados Unidos atribuiu ao fato de nunca haver mentido aos seus homens seu extraordinário êxito em lidar com pessoas.

1.1.13. Escola de Comando Estado-Maior da Aeronáutica ⁽¹⁸⁾

No curso de Liderança da Escola de Comando e Estado-Maior da

Aeronáutica Brasileira, são consideradas as seguintes qualidades de comando:

- **Desprendimento** = Revelado pela renúncia consciente do conforto ou dos privilégios em favor dos outros.
- **Bom humor** = É a capacidade de aceitar em bom estado de espírito os múltiplos acontecimentos da vida diária inclusive os que lhe dizem respeito diretamente.
- **Iniciativa** = Manifestada pela necessidade de agir prontamente, mesmo na ausência de ordens, e pela diligência em propor medidas acertadas e oportunas.
- **Integridade** = Caracterizada por uma indiscutível honestidade e inteireza moral.
- **Inteligência** = Revelada pela capacidade intelectual na solução dos problemas que se apresentam no seu escalão de comando.
- **Senso de julgamento** = Demonstrado pela capacidade de analisar os problemas ou situações, pesar os fatores e chegar a uma decisão judiciosa.
- **Sentimento de justiça** = Caracterizado pela ausência de favoritismo e aplicação imparcial e equânime dos prêmios e das punições.
- **Lealdade** = Demonstrada pelas atitudes corretas para com os superiores e subordinados.
- **Simpatia** = Revelada pela habilidade em conquistar a afeição daqueles que o cercam.
- **Tato** = Manifestado pela capacidade em tratar os chefes e subordinados sem ferir suscetibilidades.
- **Atividade** = Demonstrada pela vigilância, vivacidade e presteza nas ações.
- **Boa apresentação** = Revelada pela boa aparência física, limpeza e correção dos uniformes e esmerada atitude militar.

- **Coragem física e moral.**
- **Espírito de decisão** = Demonstrado pela capacidade de tomar rapidamente uma decisão e transmiti-la com autoridade, concisão e clareza.
- **Sentimento do dever** = Revelado pelo fiel cumprimento do dever, em qualquer circunstância.
- **Tenaçidade** = Caracterizada pela resistência física e mental necessária à execução cabal de qualquer missão razoável.
- **Entusiasmo** = Ardor ou interesse demonstrado no trabalho transmite-se facilmente aos subordinados.
- **Energia** = Manifestada pela aptidão de impor sua vontade à dos outros.
- **Modéstia** = revelada pela ausência de arrogância e de orgulho injustificado.

1.1.14. Vinicius Marineli ⁽¹⁹⁾

- **Conhecer cada um de sua equipe** = o verdadeiro líder, além da visão clara do mercado, conhece profundamente sua equipe. Ele enxerga o mercado e estuda como cada um do seu time pode responder às exigências do setor.
- **Acompanhar e orientar** = hoje, a Avaliação de Desempenho é quase uma regra nas empresas. Mas se o líder não oferecer suporte e não acompanhar sua equipe, não será possível cobrar ou analisar o desempenho do funcionário. Se o líder não apóia, não orienta, não tem como cobrar credibilidade.

- **O líder segue o seu cliente, não o contrário** = o líder é que deve ser o seguidor. Primeiro, ele deve questionar o seu cliente para onde ele quer chegar. A partir daí, ele traça, encaminha e motiva para que seu cliente alcance o resultado estabelecido. Outro diferencial: quem sobe ao pódio é o cliente, não o líder.
- **Profundo respeito e vocação para lidar com pessoas** = vocação para ser um líder é para poucos. Precisa ser alguém que valorize pessoas, goste de acompanhar, saiba respeitar, dê suporte, saiba ouvir, seja humilde e estimule o desenvolvimento, sem se colocar como chefe.
- **Saber pedir ajuda** = muitos líderes têm medo de ser rotulados como incapazes, pois aprenderam que pedir ajuda é falta de habilidade, de competência. Historicamente, as empresas sempre valorizaram quem sabe se virar sozinho. Hoje, estão mudando, preferem profissionais que sabem dividir problemas e buscar soluções conjuntas.
- **Ser ético** = ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros. É ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal, é agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade.

1.1.15. Dirigentes Industriais ⁽²⁰⁾

A revista “O Dirigente Industrial”, em maio de 1961, realizou uma série de entrevistas com vários executivos brasileiros sobre as qualidades do líder. O presidente de uma indústria metalúrgica do Rio de Janeiro explicou o segredo do seu êxito nestas palavras: “Trabalho duro é a fórmula mais segura de

sucesso”. Dentre as respostas interessantes, destaca-se a de um dirigente: “Meu dogma sempre foi um desprezo instintivo ao conformismo e a qualquer forma de estupidez organizada!”.

Outro industrial destacou, no que foi acompanhado por inúmeros outros depoimentos, o entusiasmo pelo trabalho, o interesse por tudo o que se referia à empresa, isto porque “quando uma tarefa é realmente importante para uma pessoa, ela trabalha com maior eficiência”.

Quanto aos atributos que formam a personalidade do líder, quase todos apontaram as mesmas qualidades:

- Habilidade de delegar sem perder o controle;
- Interesse pelo trabalho;
- Saber elogiar o bom trabalho e criticar os erros;
- Organizar e planejar o trabalho;
- Espírito de equipe;
- Não hesitar nas decisões.

A Associação dos Chefes de Pessoal de São Paulo recomenda dez normas de trabalho para o dirigente de cúpula e outras tantas qualidades do líder:

- **Organização do trabalho** = saber dar ordens efetivas e determinar deveres.
- **Conhecimento do trabalho** = ter preparo específico, cultura adequada e experiência administrativa.
- **Adaptação à função** = possuir as qualidades especificamente requeridas pela função.
- **Atitude no trabalho** = demonstrar entusiasmo, equilíbrio, bom senso e espírito de tolerância.
- **Iniciativa** = determinar o grau de seu comportamento na posição de dirigente, utilizar amplamente sua autonomia e ter firmeza nas decisões.
- **Liderança** = observar e avaliar a ação de comando exercido e

seus resultados na equipe; obter o respeito e a admiração dos subordinados.

- **Habilidade de treinar** = revelar capacidade de formar valores e saber distingui-los.
- **Discernimento** = ser capaz de julgamento no momento requerido.
- **Espírito de humanidade** = saber enfrentar, no momento exato, e com o devido equilíbrio emocional, as questões subjetivas, em plano de compreensão e de superior análise.
- **Caráter** = ter uma personalidade moldada em princípios éticos sadios e praticar atos coerentes com os mesmos.

Comparem-se esses depoimentos brasileiros com os resultados de um inquérito realizado nos Estados Unidos entre grande número de diretores e executivos. Foram citadas 56 diferentes qualidades, sendo as dez mais indicadas por ordem de importância:

- 1) Inteligência
- 2) Experiência
- 3) Originalidade
- 4) Capacidade de apreensão
- 5) Habilidade de instruir
- 6) Personalidade.
- 7) Conhecimento dos homens
- 8) Coragem
- 9) Tenacidade
- 10) Senso de justiça e equidade.

Como se vê, o levantamento das qualidades desejáveis no líder, embora tenha uma finalidade didática, não nos permite concluir favoravelmente à teoria da liderança, função do indivíduo.

Que a liderança seja uma função do indivíduo é irrefutável, mas que

essa função seja a resultante de um determinado atributo, ninguém poderá especificar. Qual o atributo? Que qualidade?

Idealmente, pode-se admitir que o líder possua muitas das qualidades relacionadas de tão diversos modos. Não podemos, porém, perder de vista a evidência de que as qualidades do líder precisam ser sempre individuais, na relação direta das solicitações do grupo e da situação.

1.2. DEFEITOS DE UM LÍDER:

Outro critério capaz de elucidar-nos sobre a importância do indivíduo na liderança é não mais levar em consideração as qualidades do líder, mas seus defeitos. Aprende-se a fazer, observando-se o que deve e o que não deve ser feito.

Talvez pudéssemos relacionar de novo todas as qualidades positivas já expostas e colocar em NÃO diante de cada uma delas. Assim, o falso líder seria o não-competente, o não-corajoso, o não-leal e assim por diante.

Wagner Estelita Campos ⁽²¹⁾ relaciona as seguintes características de fraca liderança, observadas em sua experiência individual:

- Rigidez, mau humor.
- Tendência autocrática.
- Falta de inteligência.
- Inveja dos subordinados.
- Receio de ser ofuscado pelos subordinados.
- Incapacidade administrativa.
- Teimosia, irredutibilidade de opiniões.
- Relutância em delegar atribuições.

- Falta de estímulo ao esforço dos subordinados.
- Apropriação indébita do esforço alheio.
- Julgamento apressado dos subordinados perante os outros.
- Protelação sistemática de resoluções.
- Subserviência para com os superiores.
- Exigir do subordinado esforço ou trabalho de que ele próprio não seja capaz.

Beckmann ⁽¹¹⁾ assim descreve as características do mau chefe:

- Injustos, parciais.
- Não praticam o que preconizam.
- Fogem à responsabilidade.
- Não se interessam pelo trabalho.
- Arrogantes, inacessíveis e dogmáticos.
- Precipitados.
- Impacientes.
- Incoerentes.
- Ignorantes do trabalho que lideram.
- Vivem atrás de faltas, importunos.
- Não sabem ensinar.
- Mentalidade fechada às sugestões, intolerantes para com os erros, obstinados, presunçosos.
- Falta de critério no dispensar ou recusar subordinados.
- Falta de consideração ou interesse pelos subordinados.
- Atitude de vigia ou fiscal.
- Excesso de familiaridade com os subordinados.
- Disciplina fraca.
- Incapacidade de inspirar confiança.
- Falta de afeição para com o grupo.

- Ausência de autoconfiança.

Uma outra lista de traços e atitudes que caracterizam a má liderança é a de Wolff⁽²²⁾ :

- Falta de amor ao trabalho.
- Exibicionismo.
- Impaciência com a política adotada.
- Perda de tempo com pormenores.
- Desamor à própria organização.
- Desonestidade.
- Tibieza.
- Ausência de decisão e direção.
- Incapacidade em aprender.
- Pessimismo.
- Ausência de espírito prático.
- Falta de tato.

Carrard⁽²³⁾ relaciona os seguintes defeitos do líder :

- **Falta de compreensão** = dureza, temperamento seco, inadaptabilidade.
- **Preconceito** = sentimentalismo, mudanças bruscas de humor, leva tudo para o lado pessoal, espírito estreito.
- **Espírito influenciável** = muda continuamente de atitude e decisões.
- **Hesitação** = incapaz de decidir, protela tudo, não intervém senão quando as coisas estão de mal a pior.
- **Falta de bom senso** = não se vira senão para onde sopra o vento, incapaz de sair da rotina, de voltar atrás.
- **Medo de assumir responsabilidade** = procura acima de tudo

proteger-se.

- **Fraqueza** = falta de vontade, recuo diante de qualquer obstáculo.

Ordway Tead ⁽¹⁾ realizou um dos melhores tratados sobre as qualidades negativas do líder, em que se baseia no princípio de que “os líderes são estudados por seus subordinados, mais de perto do que imaginam”. Quando um indivíduo se encontra em uma posição de liderança sobre seus semelhantes, muitos riscos podem advir. Um deles está no líder olhar os subordinados como simples meios de atingir os fins a que ele, líder, aspira, quando na realidade são seus subordinados fins em si mesmos, e não meros instrumentos. A tendência de levar ao exagero as qualidades positivas do líder pode transforma-las em defeitos. A coragem excessiva leva à temeridade, como a prudência demasiada confunde-se com indecisão ou covardia.

As manifestações mais perigosas à normalidade da liderança seriam:

- **Amor ao poder** = Napoleão costumava dizer que amava o Poder, “como um músico ama seu instrumento, para extrair dele tons, acordes e harmonias”. Quando se leva em consideração que o instrumento utilizado pelo líder não é outro senão o próprio homem, pode-se compreender até onde nos leva o perigo do excessivo amor ao Poder. Este excesso apresenta-se sob diversas formas: “O líder pode, conscientemente, saborear um sentimento de superioridade e distância mostrando-se condescendente, vaidoso, cheio de ostentação e orgulho. Pode exigir adulação demais e excessiva lealdade pessoal, cercando-se de vassalos; considera as coisas sempre pelo seu ângulo pessoal, identificando-se em excesso com o objetivo a ser atingido pelo grupo. Sentimentos de ciúme contra aqueles que possam aspirar ao seu status são evidências sutis de veemente desejo de Poder

pessoal”.

- **Instabilidade emocional** = No líder, só excepcionalmente se justificam as explosões de cólera. Mas, sem sempre essas explosões denotam instabilidade emocional, a qual revela-se pela irritabilidade crônica, por saltos entre períodos de entusiasmo e depressão, ou ainda por uma atividade nervosa e incessante, caracterizada pela impossibilidade de concentrar-se em uma só tarefa. O líder que tem essa característica costuma empreender uma quantidade enorme e variada de coisas, sem chegar a interessar-se realmente por atingir um objetivo definido em nenhuma delas; à testa de um departamento devota-se desde a reforma do sistema de contabilidade da empresa até a altura em que as saias ficam sobre os joelhos das secretárias.
- **Medos obsessivos** = O líder pode reear não estar à altura da tarefa que lhe entregam, ou sofre pela desigualdade que considera ignominiosa entre a sua pessoa e os subordinados em questões de educação, família, aparência pessoal, poder de despertar simpatias, etc. Consome-se na preocupação de não agradar nem subordinados, nem superiores, com o que sua posição na empresa está sempre insegura. Uma forma aguda desse medo obsessivo é a mania de perseguição que se transforma depressa em caso clínico.
- **Sentimentos de inferioridade** = São esses sentimentos que explicam as recusas de certas pessoas em assumir posições de liderança. A justificação do indivíduo que afirma não querer progredir precisa ser encarada realisticamente. Não se revelam os “porquês” dessa atitude inexplicável, se não se leva na devida conta a influência dramática que os sentimentos de inferioridade costumam exercer sobre os indivíduos.

- **Tendência à racionalização** = Nós racionalizamos quando chegamos a limites extremos na tendência de fazer o que queremos agora para mais tarde encontrar a razão do nosso procedimento, ou então, deixamos de fazer alguma coisa pelas razões que só depois serão formuladas. É colocar impulsos e ações em termos de razão, os quais, em geral, não passam de artifícios do nosso poder de raciocinar com o objetivo de explicar o inexplicável, ou o dificilmente explicável em termos mais simples. A racionalização, na sua forma extrema, significa que o indivíduo convence-se a si próprio que está em relações normais com os outros, quando todos os outros sabem que existe alguma coisa com ele que não é normal. Uma das mais graves conseqüências da racionalização é poder levar o líder a tomar decisões sem considerar todos os fatores, e sim, alguns, o conjunto dos quais parece ao líder como se fosse a totalidade. Revela-se ainda a racionalização sempre que procuramos deixar aos outros as responsabilidades que nos competem. É este defeito que faz com que o líder confunda o “pensado” com o “feito”, tomando as suas boas idéias por excelentes ações: a tentação de chegar aos fins sem suportar os meios. O paternalismo é também uma forma de racionalização que se consubstancia no pensamento de que “eu sei melhor do que eles, o que é bom para eles”.
- **Desajustamentos e frustrações sexuais** = Liderança é comunicação. A compreensão da mensagem depende principalmente do transmissor, de onde ela se origina. Um aparelho de transmissão defeituoso vicia, prejudica e, por vezes, impossibilita qualquer mensagem. O líder desajustado vicia, prejudica e pode impossibilitar o exercício da liderança. O

comportamento individual do líder é influenciado não apenas pelos desajustamentos, como também pelas frustrações sexuais que se apresentam como fixações maternas, ou paternas, narcisismo, impotência, homossexualidade, etc. Por isso é de extrema importância que a vida sexual do líder seja equacionada em termos que não prejudiquem seus poderes. A noção psicanalítica da sublimação é utilizada para descrever a possibilidade de através das relações afetivas e familiares normais, ou através da rigorosa e disciplinada procura de algum objetivo digno, muitos indivíduos conseguirem amalgamar seus desejos sexuais com seus totais impulsos de energia, de modo a atingir uma razoável integração pessoal.

- **Tendências sadísticas** = A palavra sadismo significa a satisfação do desejo sexual ao infligir sofrimento e dor aos outros. Significa também, por extensão, qualquer forma de comportamento através do qual o indivíduo extraia prazer do sofrimento alheio. Muitas vezes a pessoa age sadicamente sem ter consciência dos motivos que a levam a agir desse modo. O líder que para chegar à sua posição foi obrigado a lutar muito, revela, em geral, tendências sádicas quando repete: "tive de lutar muito para chegar até aqui. Os outros que façam o mesmo!".

Para compreender a substância da liderança, o seu conteúdo e a sua constituição psíquica e emocional, teríamos de considerá-la sempre tomando o indivíduo como um todo. Dentro de determinados grupos e sob certas circunstâncias o líder exerce qualidades positivas e negativas. Pode ser prudente agora, e arrojado amanhã. Mas, não se pode adotar esta concepção como regra. O líder não pode ser corajoso e covarde, consciencioso e irresponsável, embora seja apenas uma criatura humana, com todas as contradições que caracterizam os homens. A interpretação e a interdependência dos traços de personalidade é hoje

admitida francamente na Psicologia e devemos considerar, portanto, as qualidades e os defeitos do líder de uma forma dinâmica. São qualidades e defeitos em movimento. A interação pode chegar ao ponto de podermos admitir uma transformação da avaliação ética desses traços, de acordo com o grupo e as circunstâncias, surgindo o líder com uma variação constante de qualidades e defeitos, onde só a média, que constitui a sua personalidade, tem valor.

1.3. COMO SURGE UM LÍDER?

O líder pode surgir de três maneiras:

- Abre o seu caminho.
- É escolhido pelo grupo.
- É indicado por um poder superior.

O líder que abre o seu caminho é geralmente considerado líder-nato. A existência do líder-nato, entretanto, está condicionada ao fato de vir ao mundo quando o grupo esteja precisando dos atributos da sua personalidade; é um líder circunstancial tanto quanto os outros, embora se aceite em tese haver ele nascido para liderar. Só será um líder se as circunstâncias forem propícias.

É necessário distinguir o líder que abre o seu caminho por influência de virtudes pessoais do que surge pela violência. Os líderes de molde heróico são bem diversos dos conquistadores e déspotas, “esses egoístas dominadores que se impõem no poder por agressão militar ou por arbitrariedade política”. ⁽¹⁾

A legitimidade é inseparável da liderança genuína. Embora, em certas épocas de desespero e confusão, seja plausível a ascensão de homens dominados pela paixão do poder, suas carreiras são meteóricas. Aqueles que acreditavam na existência de uma causa compreendem tarde demais não haver seguido um líder,

mas um dono. A dominação de um só, mais cedo ou mais tarde, coloca dúvidas na cabeça dos seguidores. A História sempre esteve ao lado da legitimidade da liderança. Não houve tirania, por mais violenta e cruel, que não fosse derrubada quando o grupo deixou de consentir no domínio. Este consentimento, acabando, modifica a situação que, em certo momento, teria justificado a existência do tirano e ele cai.

O líder que abre o seu caminho corre sempre o risco de esquecer os desejos dos subordinados por estar “sob a magia de sua própria determinação e poder”. ⁽¹⁾

O segundo processo – a escolha do líder pelo grupo – é típico das sociedades democráticas. Tem o mérito de predispor os subordinados a seguirem o líder por acreditar que ele faz de seus objetivos pessoais os objetivos do grupo. Os líderes eleitos procuram identificar-se com os grupos de onde saíram. Na política, esse esforço é mais representação do que realidade. Aristocratas envergam andrajos, caricaturas da miséria do povo que dizem representar. Os eleitores deixam-se levar pelas aparências, e pobres, ignorantes e mal vestidos por necessidade sufragam quem se faz de pobre, ignorante e mal vestido por esperteza.

O líder eleito leva uma vantagem sobre o líder que abre o seu caminho: consumada a eleição não tem mais necessidade de perder tempo, esforçando-se em convencer os subordinados quanto à sua pessoa e objetivos. Pode concentrar-se em chegar a esses objetivos. A contingência das eleições que se sucedem torna, porém, suas possibilidades de êxito mais difíceis porque “o líder eleito está sempre sendo testado, pesado na balança da preferência do grupo, e o direito de liderar deve ser continuamente obtido”. ⁽¹⁾

Os líderes indicados por um poder superior são característicos das empresas modernas. Costumam ser avaliados pelos resultados que obtém dos que lhes são subordinados. O grupo não escolhe o líder. Tudo quanto sabem seus membros é estarem empregados, o que necessariamente implica na obrigação de

trabalhar sob as ordens de um chefe. Por seu lado, os objetivos do líder passam a ser, não mais os objetivos do grupo, mas da empresa. O trabalho principal do líder é de coordenar os esforços do grupo para atingir os objetivos da empresa. Quando se trata de um bom chefe, o seu esforço poderá ser o de ajustar os interesses do grupo aos interesses da empresa. O ajustamento do líder ao grupo, entretanto, sempre será a “pedra de toque” do sucesso da liderança, ou seja, no caso, do sucesso da empresa.

1.4. AS FUNÇÕES DO LÍDER:

Albers ⁽²⁴⁾ considera duas funções básicas na liderança:

- A função de tomar decisões.
- A função de comunicações.

Tomar decisões é selecionar uma entre diversas alternativas de ação. Cabe ao líder a mais importante de todas as decisões a serem tomadas: a escolha e a indicação dos objetivos, os quais funcionarão tanto melhor quanto mais segura tenha sido a sintonia dos interesses em pauta – os interesses individuais dos subordinados devem coincidir com os interesses do líder, do grupo e da empresa. É de tal ordem a significação da decisão na liderança, que se identifica o líder por seu poder de tomar decisões; quem decide, lidera.

As decisões precisam ser comunicadas e aceitas. Sem a comunicação, nenhum subordinado pode seguir as decisões do líder. A natureza da comunicação faz necessário um mecanismo de controle capaz de acompanhar o comportamento do subordinado de acordo com as decisões tomadas pelo líder. As comunicações do líder para o subordinado sobre objetivos e meios alternam-se com as comunicações do subordinado para o líder sobre a execução das

tarefas, em uma “rua de duas mãos”. A comunicação é o elemento-chave no processo dinâmico através do qual o líder molda o comportamento do grupo.

De acordo com os postulados da Administração Científica, Taylor⁽²⁵⁾ & Fayol⁽²⁶⁾, as atribuições da direção são as seguintes:

- Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.
- Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado, ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.
- Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.
- Manter divisão eqüitativa de trabalho e de responsabilidade entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador, ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário.

A primeira função do líder é a de traçar a política, as normas e obter os meios para o trabalho a ser feito. É uma função de tomar decisões. A segunda é a mais importante contribuição de Taylor à administração moderna: o reconhecimento da necessidade de preparar os homens. Aí lançou ele as raízes do conceito atual de treinamento, ao mesmo tempo que deu ênfase à função de ensinar do líder. A coordenação do trabalho será depois muito desenvolvida por Taylor, enquanto a divisão do trabalho passaria a constituir-se em dogma da produção moderna. Pela divisão do trabalho as empresas puderam engrandecer-se aos limites extraordinários de hoje.

Fayol distingue a função administrativa da função de direção: “Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais”. Ao diretor competem, portanto, todas as funções

técnicas comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. A administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção.

A missão do comando é fazer funcionar o corpo social da empresa, cabendo ao chefe, em consequência, tirar dos subordinados o melhor proveito possível. Essa função depende de alguns fatores:

- Do profundo conhecimento pessoal.
- Da eliminação dos incapazes.
- Do perfeito conhecimento dos convênios que regem as relações entre a empresa e seus funcionários.
- Do bom exemplo.
- Do controle periódico exercido sobre o corpo social.
- Das conferências onde se reúnem os principais colaboradores, a fim de fazer convergir esforços e imprimir unidade à direção.
- De não se deixar envolver pelos detalhes.
- De incentivar no pessoal a atividade, a iniciativa e o desenvolvimento.

Uma variação da tese de Fayol é sugerida pelo Prof. Ricardo Riccardi ⁽²⁷⁾, da Universidade Comercial de Deusto na Itália, através da enumeração de 5 funções de direção:

- Programação.
- Organização.
- Atuação.
- Coordenação.
- Controle.

A programação é, no fundo, a previsão de Fayol: “uma atividade eminentemente previsora”.

O método da programação acompanha a sucessão lógica das operações mentais:

- Recolher os dados necessários.
- Classificá-los.
- Avaliá-los.
- Compará-los.
- Acompanhá-los na execução.

Qualquer previsão segue as clássicas perguntas: O que fazer? Por quê? Onde? Quando? Quem? Como fazer? A diferença entre a boa e a má programação é a mesma que existe entre a ordem e a confusão.

Na organização, trata-se de dispor os meios capazes de levar à prática a programação. Cabe à direção:

- Definir as diferentes obrigações relativas à realização das operações programadas.
- Ajustar a estrutura da organização às modificações que costumam surgir na prática.
- Enfrentar as necessidades de formação e adestramento de pessoal capaz de realizar as diferentes tarefas.

A organização repousa na divisão do trabalho, na sua distribuição e na delegação de autoridade e responsabilidade.

A fase de atuação é a aplicação da fase precedente, a função que diversos autores denominam indiferentemente mandar, executar, realizar. Compõe-se de:

- Entregar a cada um as próprias obrigações.
- Entregar a cada um o posto que lhe corresponde na organização.
- Entregar as obrigações especiais.
- Ordenar.

A atuação pode ser definida como a função de fazer o próprio trabalho através do trabalho dos demais.

A coordenação se realiza, na prática, através de três fases fundamentais:

- Estabelecer as relações e o limite das comunicações.

- Delimitar as relações e a linha de comunicações.
- Enlaçar e fazer coincidir as relações com os programas e normas da empresa.

Finalmente, o controle “proporciona à programação dados efetivos e finais que servem não apenas para verificar a validade dos dados supostos ou programados, como também para dar novos elementos a sucessivas previsões”. O controle não é um fim em si mesmo e nem possui somente objetivo disciplinar: instrumento de ação funciona dentro de uma técnica de intervenção e acompanhamento, perfeitamente compatível e desejável ao bom desenvolvimento do trabalho.

Haire ⁽²⁸⁾ classifica as funções do líder em dois grupos:

- Funções que dizem respeito às condições de trabalho.
- Funções que dizem respeito diretamente aos subordinados.

No primeiro grupo, colocam-se três funções igualmente importantes:

- A função de fornecer ao subordinado certos tipos de conhecimento.
- A função de manter uma atmosfera de cordialidade e aprovação na empresa.
- A função de manter constante disciplina.

O chefe tem de informar ao subordinado qual a política da organização, quais os costumes e regulamentos, o que se espera dele, e com que recursos conta ele para desenvolver sua tarefa. E mais: é de se desejar que o chefe informe o subordinado sobre o andamento do trabalho – se está indo bem, se está correspondendo à expectativa, etc. O subordinado deve conhecer bastante o chefe imediato, pois é através do conhecimento da sua personalidade, das suas maneiras de pensar, que formam sentido todas as coisas que acontecem dentro da empresa.

Uma atmosfera de cordialidade e aprovação depende, na maior parte, da liberdade de errar desfrutada pelos subordinados: “isto não significa tolerar

baixos standards de qualidade, mas simplesmente o reconhecimento de um erro que tenta alguma coisa e falha por diferentes razões”.

O Dr Myles Mace ⁽²⁹⁾ de Harvard, refere-se a dois exemplos típicos de líderes, aos quais falta a consciência da necessidade de uma atmosfera de aprovação para estimular os subordinados. O primeiro é aquele que delega determinada tarefa e não sai de perto a fim de ver com os seus próprios olhos como será cumprida. O segundo tão prejudicial quanto o primeiro, é o líder que entrega a tarefa ao subordinado e depois, achando que deve acompanhar cada processo da operação aparece, a intervalos regulares, para observar. Em regra, o chefe que faz questão de fiscalizar a produção, esperando que o subordinado erre, cria uma atmosfera de inibição e não deixa o trabalho desenvolver-se normalmente.

Isto não implica na ausência de disciplina. Fiscalizar não é disciplinar. A principal exigência da disciplina é a sua consistência, estabilidade e firmeza. É impossível trabalhar-se com eficiência em uma empresa onde os padrões de disciplina estão sendo constantemente alterados. A disciplina precisa ser estável, a fim de não confundir o empregado, o qual tem necessidade de saber o que pode, o que não pode fazer, quais as razões e limites. A negligência em implantar um sistema disciplinar firme pode dar como resultado uma atmosfera de insegurança e temores, exatamente o contrário do ambiente cordial e de aprovação, onde o subordinado encontra as condições ideais de desembaraço e realização. A insegurança é habitualmente o efeito de uma causa direta: a disciplina inconsistente, instável, sem a indispensável firmeza.

São três as funções do líder para Douglas Mc Gregor ⁽³⁰⁾ :

- Oferecer oportunidades de desenvolvimento.
- Assegurar a participação do subordinado.
- Garantir ao subordinado o direito de apelar.

A falta de perspectiva é elemento de desânimo. O indivíduo quer progredir, e por isso mesmo, precisa de oportunidades para desenvolver seu

potencial de trabalho, aproveitando ao máximo sua capacidade. É através da perspectiva abrindo-se à sua frente que o subordinado sente ser alguém, membro de um grupo que realiza alguma coisa. Esta função do líder compreende não somente oferecer oportunidades de melhor posição, salário e responsabilidades, mas também o aprendizado de novas habilidades, a consciência do papel que o indivíduo tem de uma responsabilidade pessoal na realização de certas tarefas e a convicção da essencialidade do seu trabalho para o progresso da empresa.

As relações humanas no trabalho colocam a participação em primeiro plano entre os imperativos da produtividade. Assegurar a participação do subordinado é assim uma das tarefas prioritárias do líder. A maioria dos casos de resistência à participação origina-se da má interpretação do líder, o qual receia que, estimulando a participação, esteja enfraquecendo suas prerrogativas pessoais de liderança. É sempre possível encorajar a participação, sem quebrar o princípio de que as decisões devam ser unilaterais – se assim o líder considera. Mesmo na liderança autocrática, onde esse comportamento é o que se espera do líder, nada se poderá fazer sem a participação dos liderados. A dimensão do ditador está na relação do volume da massa de povo que participa de seus pontos-de-vista. Forçoso é reconhecer-se, todavia, a dificuldade de estabelecer limites à participação dos subordinados nas tarefas específicas do líder, dentre as quais nenhuma sobreleva a de tomar decisões. Nem por isso a participação deve ser olhada com reservas pelo líder. Mesmo conhecendo seus riscos, cabe ao líder estimular a participação, promove-la de todas as maneiras, a fim de que o subordinado sinta que é parte integrante do todo empresarial: a empresa é ele. A participação tem de ser autêntica: o subordinado sente quando ela existe apenas proforma, espécie de satisfação que o líder se obriga a dar. Nesse caso, é preferível que o subordinado se sinta isolado a enganado.

O direito à apelação é uma garantia jurídica indispensável ao equilíbrio social. Se todas as decisões do líder fossem inapeláveis, o subordinado estaria submetido à mais cega tirania. Não apenas o direito de defesa contribui para a

dignidade humana, mas também é importante para afastar o resto de possíveis decisões errôneas. Habitualmente o direito de apelar é garantido ao subordinado, nas empresas, por um poder superior e exterior ao poder exercido pelo líder.

Como na participação, o direito de apelar tem que ser efetivo, real, autêntico. Não basta existir um mero direito formal. É indispensável que funcione, que o subordinado tenha confiança que funcionará na ocasião precisa.

A atitude do líder diante desse poder superior é básica para que em termos de: “Pode apelar da minha decisão, mas fique certo de que eu não vou esquecer do que você está fazendo!” Neste caso, estaríamos diante de uma intimidação capaz de transformar o direito de apelar em uma dessas medidas que se tomam no papel mas não existem, na prática.

Martin Conway ⁽³¹⁾ foi um dos primeiros a estudar as funções do líder considerando não mais a pessoa do subordinado, mas todo o grupo, o que, a seu ver, facilitaria o estabelecimento de padrões, quase impossíveis de serem caracterizados quando se trata de indivíduos. O grupo constitui personalidade menos complexa do que o indivíduo, assim as funções do líder perante o grupo podem ser mais facilmente identificadas. De acordo com esta tese, o líder manipula, representa, constrói e cria grupos.

O líder manipulador, conhecendo bem as emoções do grupo faz propaganda de seus méritos de maneira a obter popularidade e obediência. Como regra, faz alguma coisa boa, mas nunca devolve aos liderados nada proporcional ao investimento que fizeram nele. Seus objetivos não são os do grupo e utiliza os subordinados como instrumentos: uma vez obtida a confiança, transaciona com ela, sempre que o seu interesse próprio esteja em jogo. Sua tendência é sempre autocrática embora aparente preferir a liderança democrática.

O líder representativo é aquele que, em geral, fala em nome do grupo. Dele se espera que aja de acordo, não com os seus desejos, mas com as expectativas daqueles que lhe delegaram a representação. O líder representativo habitualmente se encontra no dilema de tomar as decisões que lhe parecem mais

acertadas, e aquelas que o grupo deseja. Suas funções são essencialmente políticas.

O líder construtor estuda as necessidades do grupo, empenhado em desenvolver ao máximo cada membro do grupo, estimulando-o. É inimigo da inércia e da indiferença. Substitui a ignorância pelo conhecimento e combate os preconceitos, abrindo perspectivas e devassando novos horizontes.

Finalmente, o líder criador é aquele homem que tem uma idéia e em torno dela organiza um grupo de aderentes. Caracteriza-se por incansável atividade. Dinâmico por natureza, sua causa não o deixa sossegar. Seu interesse está centralizado nas pessoas que conquista; cada adepto a mais é uma vitória pessoal. Exerce funções inspiradoras, visto que em geral preocupa-se em criar novos líderes, capazes de expandir a causa à qual dedicou a vida. Estimula por isso a iniciativa e a capacidade criadora e é um criador de homens. Suas características marcantes são essencialmente dinâmicas.

1.5. O ATO DE DELEGAR:

A delegação é a menos formalizada de todas as funções de chefia e por isso raramente consta dos manuais e regulamentos das empresas. Não se conhece nenhum caso em que sejam imperativas por escrito, ou determinação superior, as funções que o gerente deve delegar aos subordinados. É uma área de atividades onde o livre arbítrio do chefe impera, soberano. É ele quem decide o que delegar, existindo como que um acordo tácito entre ele, seus subordinados e seus superiores sobre o assunto, o qual só muito raramente é debatido. É possível até que o chefe se ofenda se a empresa insistir em estabelecer o que compete a ele delegar.

Talvez esteja nessa espécie de tabu administrativo a razão que faz da delegação a mais negligenciada das funções do gerente. A maioria dos chefes não apenas não delega como até mesmo ignora o que seja delegação.

O problema da delegação tem sido considerado a sério desde os primórdios da administração chamada científica. Fayol ⁽²⁶⁾, sem usar uma só vez a palavra delegação escreve sobre os preceitos do comando: “sem se inquietar com o julgamento das pessoas que pensam que um grande chefe deve ter sempre um ar atarefado, este deve procurar sempre reservar a liberdade de pensamento e de ação necessária ao estudo, à direção e ao controle dos grandes negócios. Deve descarregar sobre os subordinados e sobre seu estado-maior toda tarefa que não seja obrigado a realizar pessoalmente. De outra maneira não lhe sobrarão nunca tempo nem força para as questões que solicitam sua atenção pessoal”.

O conceito de delegação está ligado a idéia de transmissão, de transferência: delegar é transmitir, é transferir. A transferência que se processa na delegação é uma unidade composta de três elementos. O gerente ou líder transfere deveres, responsabilidades e autoridade. Delegação é a função do gerente de transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades e certa autoridade.

A insistência na expressão “certa” tem a sua razão de ser, pois na delegação não existe nunca a transferência de todos os deveres, de todas as responsabilidades e de toda a autoridade. É impossível delegar responsabilidades e autoridade, sem deveres, como a delegação de deveres com autoridade, mas sem responsabilidade seria absurda, e inerte a delegação de deveres e responsabilidades, sem autoridade.

A maior dificuldade na compreensão da delegação consiste no fato do chefe não transferir todos os deveres, responsabilidades e autoridade ao subordinado. O chefe pode transferir ao subordinado uma tarefa que não tenha tempo para fazer, ele próprio, sozinho. Entretanto, haverá sempre aspectos e detalhes dessa tarefa que continuam na dependência da ação do chefe. Mesmo

que essa ação se reduza a uma só, por exemplo, a aprovação do trabalho feito, pelo fato de continuar pertencendo ao chefe esta ação, não existe, na prática, a transferência de todo o dever.

Liderar é assumir responsabilidades. O grande líder é aquele que não teme colocar sobre os ombros toda a responsabilidade. Atribuir a outros as responsabilidades pelos insucessos é característico de líderes primários, dos falsos líderes. Nas vitórias, todos disputam fatias de responsabilidade. Na derrota, os líderes responsáveis mostram suas dimensões de grandeza.

A política é a grande reveladora dos líderes-anões sempre atrás dos responsáveis pelas derrotas que sofreram. Não se conhecem muitos casos de políticos derrotados que admitiram a responsabilidade do fracasso.

O líder delega porque sua responsabilidade é sempre muito maior do que a capacidade individual de carregá-la. O melhor líder será aquele capaz de compreender a harmonia dos quatro contextos em que a sua responsabilidade se desenvolve:

- A responsabilidade perante os subordinados considerados individualmente.
- A responsabilidade perante o grupo tomado em conjunto.
- A responsabilidade perante a empresa.
- A responsabilidade perante o próprio indivíduo.

Variam muito as opiniões sobre a extensão exata de autoridade que é seguro delegar a um subordinado. Uma vez transferidas, porém, o líder não deve mais interferir no seu exercício. Admitindo-se esse princípio, não devemos nos esquecer de que continuam nas mãos do líder os fios dessa autoridade que não se desapega da função de líder. A autoridade deve ser delegada metodicamente. No princípio, o subordinado deve receber bem pouca autoridade e o líder precisa estar atento a todos os detalhes do exercício dessa autoridade pequena e restrita. Com o passar do tempo, entretanto, o líder irá gradualmente aumentando a autoridade delegada ao subordinado, deixando, pouco a pouco, cada vez maior

número de detalhes da chefia à descrição do subordinado.

O chefe não pode delegar sem um sistema. Arrisca-se a corroer as bases da liderança. A delegação demanda método. Delegar é transferir deveres, responsabilidades e autoridade. A delegação não deve ser feita somente levando-se em consideração o ponto de vista do líder. Na perspectiva do subordinado, o líder deverá:

- Delegar experiência e variedade.
- Delegar uma projeção mais ampla da tarefa e objetivos mais claros.
- Delegar interesses.
- Delegar estímulos.
- Delegar sucessos.

A delegação de sucessos é das mais humanas condições de êxito da própria delegação, constituindo poderoso instrumento de incentivo.

Famularo ⁽³²⁾ procura estabelecer algumas regras à delegação:

- Procure acostumar-se à idéia de que outras pessoas podem fazer as coisas tão bem quanto você.
- Pense em que pelo simples fato de alguém fazer a sua tarefa, irá lhe sobrar tempo para pensar, planejar e delegar mais.
- Veja que seus subordinados tomem suas próprias decisões. Não se satisfaça com as meias-soluções que alguns subordinados costumam trazer à sua consideração, esperando que você forneça a outra metade. Por que não redigir uma ordem de serviço estabelecendo que nenhum subordinado lhe deverá trazer qualquer problema se não vier acompanhado de uma solução?
- Aumente a sua confiança nos subordinados: não a diminua. Combata a tendência a julgá-los muito jovens ou muito velhos, inexperientes ou antiquados, agressivos em demasia ou excessivamente acomodados.

- Depois de convencer seus subordinados de que você confia neles, não deixe que eles pensem que você os abandonará em caso de insucesso. Não critique em excesso; o excesso de crítica leva ao medo às responsabilidades.
- Não negligencie o acompanhamento das tarefas que você delegue. Lembre-se de que fazer um trabalho é sempre alguma coisa tão imprevisível como as condições atmosféricas.
- Sublinhe as diferenças individuais entre seus homens. As necessidades humanas ocorrem em progressão ordenada e previsível: atendida uma, logo surge uma segunda, e assim por diante. Leve em conta essas necessidades comuns sem esquecer a individualidade da pessoa humana.
- Esforce-se para criar um bom ambiente de trabalho, de maneira que seus subordinados se sintam estimulados a aceitar cada vez maiores deveres, responsabilidades e autoridade. Os instrumentos para essa finalidade são os incentivos, os aumentos salariais, as promoções, os títulos hierárquicos, etc.

Delegar é não apenas dar oportunidades; é também criar essas oportunidades. Ninguém encontrará o homem talhado para determinado cargo, se esse homem não tiver a oportunidade de aparecer.

1.5.1 Sete obstáculos para a delegação: [Kirby ⁽³³⁾]

Quando os gerentes pensam em delegar alguma tarefa ou responsabilidade, às vezes sentem um friozinho na espinha. Podem ocorrer-lhes toneladas de argumentos de que não se trata de uma boa idéia:

- **Ela consome muito tempo** = Um argumento comum é o de

delegar incumbências exige tempo demais. Inicialmente, essa delegação pode certamente consumir mais tempo do que se você mesmo fosse realizar a tarefa. Pense, porém, sobre o ganho à longo prazo. Você se acha sempre apto a realizar o trabalho, toda vez que se tornar necessário empreendê-lo, ou não seria melhor contar com alguém habilidoso e disponível para realizar tal tarefa?

- **Se você deseja que uma tarefa seja bem feita, faça-a você mesmo** = Muitas pessoas que alcançam posições gerenciais acreditam que se desejam ter uma tarefa bem feita, elas mesmas terão que realizá-la. Este senso de responsabilidade faz parte, provavelmente, da filosofia que as levou à posição que ocupam atualmente. Mas, um enorme prejuízo pode afetar a equipe de trabalho e a motivação de seus membros se você adotar essa postura. Preste atenção para o que essa atitude realmente transmite. Essencialmente, você está dizendo: “Eu não confio em você como uma pessoa capaz de cumprir tarefas importantes. Eu sou o único que pode executá-las bem.”
- **Necessidade de planejamento** = Uma das tarefas, uma habilidade de que você precisa para servir de modelo para seus subordinados, é a de planejar. Delegar tarefas é um excelente meio de demonstrar essa habilidade. A delegação efetiva requer algum trabalho prévio, já que a delegação de funções feita ao acaso acarreta resultados desapontadores. Sem planejamento, você desperdiça seus recursos e obtém muito pouco. Quando se delega uma incumbência, você tem a oportunidade ideal para instruir seu grupo na arte de planejar e organizar. Uma vez que tenha treinado seu pessoal nessas técnicas, você verificará que elas são utilizadas como uma base geral, não só para as

atribuições especiais, mas também para o fluxo normal e diário de trabalho.

- **Delegar é muito perigoso** = Às vezes, há tarefas que você simplesmente não pode confiar a alguém. Podem ser assuntos politicamente delicados. Em geral, envolvem informação confidencial que um patrão não pode compartilhar com seus funcionários. Algumas vezes, trata-se simplesmente de um caso de falta de recursos no momento. Esses motivos são todos legítimos. O perigo, porém, está em que os gerentes com frequência inserem questões e projetos nessa categoria, quando na realidade elas não se encaixam na mesma. Tome cuidado, também, quando ouvir a si mesmo dizendo que alguma coisa é importante demais para ser confiada a outrem. Por que ela é tão importante? O que há acerca desse ou daquele projeto particular, que torna seus funcionários não suficientemente bons para executá-lo?

- **Eles podem fazer um trabalho melhor do que eu faria** = Inúmeros gerentes mostram-se tímidos quanto a delegar uma tarefa, porque receiam que seus subordinados realizem melhor o trabalho do que eles próprios. Não percebem que aí está uma grande chance para se revelarem realmente bons! Mostre a seus empregados que você é inteligente e perspicaz o bastante para contratar pessoas competentes; assim oriente-as muito bem para que façam muitas coisas de forma excelente. A principal reação que os outros terão quando o seu grupo trabalhar bem será o de não criticar você, mas sim de lhe dar crédito por desencadear toda essa motivação e perícia.

- **Não deixe repousar em sua mesa os bons projetos =**
Certamente é uma tentação manter os projetos atraentes em sua mesa de trabalho. Eles são interessantes, e geralmente acenam com uma recompensa sedutora. Um problema existente nessa atitude, contudo, é que uma diretoria de alto nível que aspira contar com uma força de trabalho motivada não fica muito entusiasmada ao ver seus gerentes agindo desse modo. Ater-se a esses projetos e realizá-los pessoalmente não lhe permite cumprir sua função gerencial. Isto é logo notado. Supõe-se que você esteja gerenciando e não executando os projetos. Em vez disso, brilhe através de seu pessoal. Será uma dádiva para seus subalternos executarem um projeto que lhes permita exibir suas aptidões.
- **Não queira renunciar ao poder e ao controle =** Roberta era a mais nova gerente do departamento de marketing de uma seção de vendas a varejo. Ela estava muito satisfeita porque seu escritório parecia ser o eixo de atividades de seu grupo. A cada dez minutos um membro ou colega da equipe surgia ali e lhe fazia uma pergunta acerca do andamento de um projeto. Ela consultava seu registro de projetos, muito bem organizado e caprichado, e fornecia as respostas com palavras recheadas de sabedoria. Esse fluxo de atividade era incessante. Roberta estava muito impressionada consigo mesma. Um dia, enquanto se congratulava intimamente por ser tão bem informada e se converter em uma respeitada fonte de informações, Roberta sentiu uma luz repentina acender-se em sua mente. Ocorrerá-lhe a idéia de que aquelas pessoas possivelmente não iam à sua sala em busca de informação e conselho só pelo fato de valorizarem

suas sábias palavras. Seu escritório tornara-se um centro de atividade apenas porque ela deixara de compartilhar as informações que poderiam ser úteis para os outros. Roberta aprendeu uma lição muito valiosa, ao cair em si e deixar de ser a detentora de informações. A mudança operada em sua equipe foi notável. O grau de confiança aumentou. As decisões dessas pessoas tornaram-se melhores por terem acesso a todas as informações, e não apenas a fragmentos soltos aqui e ali. O clima no local de trabalho melhorou e o relacionamento entre Roberta e sua equipe tornou-se menos formal. Isto proporcionou uma comunicação muito mais significativa, que conduziu a um aumento de produtividade.

1.5.2. O que não deve ser delegado:

Há certas atividades que não devem ser delegadas ou por serem tarefas administrativas específicas ou tarefas de direito por natureza. Entre elas encontram-se o próprio processo do ato de delegar, avaliações de empregados, disciplina de empregados, aconselhamento e problemas morais, planejamento e previsão, tarefas confidenciais, atribuições específicas do gerente, situações complexas e situações delicadas.

- **Processo do ato de delegar** = O processo não deve ser passado a outra pessoa. O gerente deve delegar e explicar diretamente aos membros de sua equipe, pois qualquer outro arranjo levará inevitavelmente a erros de comunicação.
- **Avaliações de desempenho** = A avaliação de desempenho, relativa à atribuição de um indivíduo ou a uma avaliação anual, é

uma responsabilidade especificamente administrativa. Em geral, uma avaliação depende da discussão inicial da atribuição entre gerente e membro da equipe e os padrões e expectativas mutuamente convencionados em relação à tarefa. Uma tarefa delegada por um gerente a um membro da equipe não deve ser avaliada por ninguém mais.

- **Ações disciplinares** = Quando um gerente pune um membro da equipe, isso deve ser feito em particular e só após o conhecimento de todos os fatos. Embora a punição de um membro da equipe seja um encargo que pouquíssimos gerentes apreciem, a ação disciplinar é parte essencial de qualquer posição administrativa. Dar a tarefa a outra pessoa pode não apenas diminuir a eficácia da mensagem mas também, provavelmente, diminuir a eficácia do gerente. A maioria dos membros da equipe que recebem críticas de segunda mão fica aborrecida com o fato do gerente não ter comunicado pessoalmente seu desagrado. Também é possível que a reprimenda não seja compreendida de maneira correta pelo empregado quando feita por outra pessoa.
- **Aconselhamento e problemas morais** = Aconselhar um membro da equipe, cujo desempenho ou atitude seja inaceitável, é outra difícil tarefa administrativa que precisa ser cumprida pelo gerente em particular. O aconselhamento de empregados não pode ser feito com eficácia por nenhuma outra pessoa.
- **Planejamento e previsão** = Alguns dos trabalhos detalhados envolvidos no planejamento e previsão, tais como cálculos e pesquisa de dados, podem ser delegados. Entretanto, a parte conceitual não pode ser delegada com eficácia. Só o gerente tem condições de resolver como os objetivos do departamento

condizem com os objetivos gerais da organização.

- **Tarefas confidenciais** = Atividades tais como determinação de salários, que envolvem informações delicadas ou confidenciais, não devem ser delegadas, a menos que tal trabalho seja parte específica da função de um membro da equipe. Uma vez que a tarefa seja classificada como delicada, o próprio gerente deve tentar desempenhá-la. Quando isto não for possível, a tarefa deve ser dividida em segmentos, de modo que as informações delicadas específicas envolvidas na tarefa não sejam prontamente discerníveis por um único indivíduo.
- **Tarefas especificamente designadas** = As atividades intencionalmente designadas a um gerente por seu superior não devem ser delegadas. Se um gerente de nível superior solicitar especificamente a um gerente de nível inferior que realize uma certa atividade, a fim de saber a opinião do último, por exemplo, seria impróprio re-designar a tarefa à outra pessoa.
- **Situações complexas** = Se uma situação for confusa a ponto de um gerente não conseguir compreendê-la com clareza, então ele não deve esperar que um membro da equipe seja capaz de realizá-la. Só quando o gerente conhece e compreende os limites de um problema é que pode delegar papéis respectivos na atribuição global. O ato de delegar uma tarefa sem sua compreensão total freqüentemente resulta em sua não aceitação e retorno ao gerente para esclarecimento.
- **Situações delicadas** = Atividades delicadas, tais como resolução de conflito político na organização ou solicitação de informações confidenciais de outro departamento, não devem ser delegadas. O membro da equipe não se encontra em boa posição para efetuar tal atribuição e o gerente cria uma situação esquisita ao

colocar um empregado em tal papel.

Os gerentes eficazes devem enfrentar os riscos reais e imaginários envolvidos no ato de delegar. Devem aprender como delegar de modo agradável tanto para eles quanto para seus funcionários. Precisam discutir abertamente com os empregados envolvidos quaisquer preocupações a respeito da execução do trabalho. Devem fazer, o que for possível, para ajudar os empregados a realizarem as tarefas designadas, sem realizarem eles mesmos as verdadeiras atribuições.

Os gerentes precisam ser honestos consigo mesmos quanto às razões por não quererem delegar. Se estas razões envolverem falta de conhecimento, devem se informar. Porém, os gerentes que mantenham uma preferência decidida por não delegar devem pesar as vantagens e desvantagens de tal preferência contra seus objetivos pessoais e profissionais. Provavelmente, concluirão que delegar com eficácia oferece benefícios importantes a eles, a seus empregados e à sua organização.

2. O GERENTE

"Estratégico não é mais o petróleo, a energia, o telefone, o asfalto. Estratégico é investir em gente". Esta frase ganha uma importância toda especial pela pessoa que a pronunciou, pois ela nunca exerceu cargo executivo de Recursos Humanos. Foi um engenheiro civil, com formação em Economia, professor universitário, matemático, exímio jogador de xadrez e ex-Ministro da Fazenda do Brasil - o saudoso Mário Henrique Simonsen (1935-1997) - talento digno de um prêmio Nobel de Economia. Provavelmente, a sensibilidade para ter se expressado dessa forma tenha origem na sua veia artística, pois foi um especialista em música clássica, além de barítono.

A importância das pessoas, destacada por ele, no planejamento estratégico das empresas ganhou força diante do acirramento da competitividade internacional, que exige tecnologia, mas também muita pedagogia. Entende-se como Gestor de Pessoas todos os diretores, gerentes e chefes de todas as áreas. E eles devem, em primeiro lugar, saber quem são, o que sabem, o que fazem, o que pensam e, principalmente, o que sentem os seus colaboradores. Com este diagnóstico em mente, devem ser especialistas no exercício da comunicação, motivação e liderança, a fim de facilitar o desenvolvimento das competências e habilidades dos funcionários.

Para que este objetivo seja atingido plenamente, os dirigentes devem agregar valor com a prática da interatividade, primeiro passo para a implementação da liderança compartilhada. É ela que determina o aumento da produtividade - fazer cada vez mais, e melhor, com cada vez menos - fator indispensável à lucratividade das empresas. A maior virtude da liderança não está na necessária competência técnica do dirigente, mas na sua capacidade de negociação e na sua habilidade de se relacionar com todos os níveis hierárquicos.

Lidar adequadamente com as pessoas é agregar valor à gestão, pois viabiliza o aproveitamento dos pontos fortes de cada um e assegura o sucesso da liderança compartilhada - equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. O maior desafio para que estes objetivos sejam atingidos pode estar na conclusão a que chegou uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (MG), cuja coordenadora, professora Betânia Tanure de Barros afirma: "Se comparado há 30 anos atrás, o nível de concentração de poder mudou pouco no Brasil. Só o discurso é diferente". E ela vai mais longe: "Os modelos de gestão são mais democráticos, mas as estruturas ainda são fortemente hierarquizadas".

Quando falamos do gerente, nos referimos a um homem com seu conjunto de valores desempenhando um papel específico. Como o homem precede a tudo, nenhuma afirmação pode ser definitiva. O que conhecemos como elementos de identificação do gerente são denominações dos tipos: inovador, gerente de idéias, de produto, disso e daquilo e que ao invés de elucidarem a questão, trazem mais complicações.

O gerente é definidor de papéis, um elemento que representa um papel e define papéis para outros elementos, na busca de um dado objetivo. E quem define o objetivo? O próprio gerente. Vale dizer que, dentro da mesma definição de gerente, existem os que definem missões e objetivos e os que definem os métodos e os processos, isto é, os que organizam os recursos para atingi-los. Pode-se isolar três tipos de gerência: a gerência voltada para a missão, a gerência voltada para a organização e a gerência voltada para a tarefa.

Na prática, não representam orientações estanques, já que esses três componentes devem estar presentes em qualquer gerência. O que se exige de cada elemento é um maior ou menor grau de cada componente, dependendo de sua posição hierárquica no sistema empresarial.

Objetivamente, todo o gerente zela pela missão do sistema, organiza os recursos disponíveis e executa as tarefas que no seu conjunto garantem a preservação e expansão do próprio sistema.

É esperado que um gerente, em qualquer nível, saiba definir um projeto. Tal posicionamento, apesar de subjetivo, guarda a expectativa de que o gerente determine, com convicção, os rumos a serem seguidos.

Dizem alguns estudiosos que este senso deriva da perspectiva totalizante do ser humano, só que agora objetivamente colocada. É a partir dessa perspectiva que o gerente desenvolve sua capacidade prospectiva. Planejar estrategicamente centra-se prioritariamente nessa perspectiva. Em última análise, caracteriza-se pela capacidade gerencial de determinar um momento de ruptura da estrutura que condicionava, até então, o negócio empresarial.

O elevado grau de distanciamento que existe entre o chefe e o funcionário, na maioria das empresas e órgãos públicos, bloqueia a criatividade e desestimula o espírito empreendedor, gerando perdas enormes, não mensuráveis no dia-a-dia. Somente a percepção de que a empresa é semelhante ao corpo humano, formado de pequenas células, e que só a melhoria contínua de cada uma delas e a sua interatividade com as demais, provocará o funcionamento harmônico do sistema como um todo.

Considerando a liderança como situacional, é preciso que se tenha consciência de que, em gestão de gente, o resultado da uma soma é fruto de várias operações de dividir, o que nos leva a crer que compartilhar autoridade e responsabilidade é como uma reta - o caminho mais curto entre dois pontos.

Dentro do novo formato organizacional da empresa moderna, a descentralização do processo decisório é premissa estratégica. Este estilo de administração é a chave-mestra para a adequação às freqüentes e radicais transformações por que passa a economia mundial.

Vivendo este novo paradigma, os gerentes, como uma liderança nos processos de mudança assumem um novo papel, papel este já descrito desde o final da década de 1980, mas efetivamente ainda praticado por bem poucos, pois, educar significa doar, dar um pouco de si e os gerentes estão ainda mais acostumados a gerir recursos, onde as pessoas, além dos materiais e do dinheiro

são recursos.

Vários cursos são apresentados às empresas, como o de *coaching*, onde é definido como um novo papel dos gerentes a orientação e o apoio ao desenvolvimento das pessoas. Conceitualmente para o gerente se tornar um orientador e um treinador é bem simples, mas na prática isto não é nada simples, pois para que o gerente assuma este papel é necessário que novas crenças e valores existam e sejam compartilhados, como o valor de doar ao invés de somente ordenar, sendo também necessário e fundamental a confiança mútua gerente e colaborador.

2.1. CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DOS GERENTES:

No papel de Educador os gerentes precisam desenvolver novas competências e atitudes no sentido de serem capazes de assumir e serem reconhecidos como educadores. Para isto dentro do processo de educação precisam:

- Estimular os funcionários à leitura e ao auto-desenvolvimento, cobrando a disseminação do conhecimento apreendido nos projetos do dia-a-dia.
- Atrelar o desenvolvimento pessoal dos funcionários aos objetivos estratégicos da empresa.
- Construir espaços para o aprendizado e a troca do conhecimento.
- Dosar o stress para que a criatividade e a inovação surjam evitando o relaxamento total que possa gerar o comodismo ou pelo outro extremo, o stress neurótico que possa causar o desgaste emocional dos funcionários. Lembre-se que cada um reage diferentemente a um mesmo estímulo, logo, os estímulos devem

ser diferenciados em função das pessoas.

- Aprender sobre a construção de programas de capacitação, construindo metodologias que possam trazer uma visão sistêmica sem perder o foco das necessidades reais da empresa.
- Cursar e experimentar as diversas formas de educação, verificando quais as mais adequadas para cada momento e perfil dos funcionários.
- Reunir os funcionários para identificar objetivos de capacitação e receber feedback sobre o processo de educação. Neste momento, o estabelecimento de uma confiança entre gerente - funcionário é fundamental para o sucesso das avaliações.
- Fornecer conteúdos e ementas para os cursos de interesse da sua área de atuação.
- Deixar os funcionários confortáveis na escolha da capacitação. O direcionamento deve ser exercido, mas sem pressão. Educação não se impõe, se cultiva. Decisões do tipo: "Todos tem de fazer tal curso" - deve ser evitado, pois para as pessoas receberem conhecimento precisam estar abertas para isso.
- Enviar mais de uma pessoa aos eventos de capacitação, não somente para auxiliar durante a capacitação com a troca, como também para permitir o desenvolvimento da equipe e não de um só funcionário.
- Definir metas de capacitação.
- Manter o mínimo de interrupções durante a capacitação. Tipo enviar o funcionário para um curso e de hora em hora ligar para o seu celular demandando tarefas.
- Não ter a capacitação como um prêmio a ser oferecido ao funcionário que a seu ver mais merece, pois assim nem sempre estará desenvolvendo a equipe, mas sinalizando que aqueles que

forem mais submissos a você é que terão esta oportunidade, o que irá gerar no médio e longo prazo um problema para a empresa. A capacitação deverá estar orientada para as metas da empresa.

- Garantir espaços onde possam ser feitas observações sem censura.
- Utilizar a linguagem e estratégias aprendidas nos cursos, agregando ao conhecimento já disponível na organização.
- Estabelecer redes de pessoas para troca de conhecimento.
- Tornar o aprendizado parte da cultura, exercitando e estimulando a docência.
- Criar oportunidades para utilizar o aprendizado.
- Avaliar o retorno do aprendizado nos cursos e processos de aprendizagem.
- O Líder Educador assume assim um novo papel nas organizações e diferentemente do perfil controlador é necessária a cultura do conhecimento, para que as equipes e as empresas possam se manter competitivas e vencedoras.

A função do gerente é informar aos seus subordinados, que se orientam para a ação, sobre a qualidade de seu desempenho, e ajudá-los a voltarem ao ritmo certo, quando sua performance sofre uma queda. Deve dar atenção às idéias de seus funcionários e utilizá-las. Deve apoiá-los quando assumem riscos, encorajando-os a tentarem novos métodos e a trabalharem em novas idéias. Precisa ter também a capacidade de ensinar à sua equipe habilidades que as pessoas normalmente não adquirem em seu cotidiano, habilidades que se tornam necessárias para se ter sucesso nesse importante empreendimento de assumir riscos. Existem meios de solucionar problemas, fixar objetivos ou planejar e tomar decisões que incentivam uma atitude realizadora. O gerente pode ensinar essas habilidades, que são ferramentas para uma forma inteligente de se assumir riscos. Ao realizar tudo isso, os funcionários tomarão e executarão as decisões

que o gerente apoiar. Ele poderá criar uma força de trabalho que poderá adaptar-se a situações não rotineiras, capazes de lidar com situações imprevisíveis que surjam no dia-a-dia.

Assumir riscos não é somente o novo perfil gerencial e o verdadeiro cerne de uma nova abordagem do gerenciamento, mas sempre foi sinônimo de bons negócios. Quando os membros de uma equipe de trabalho sentem-se livres – e mesmo encorajados – para assumir riscos, e lhes são dados os recursos para isso na mesma forma de sugestões, dinheiro, tempo e instrumentos todos se empenham mais em suas tarefas. Eles são os detentores de uma parte da ação, senão física pelo menos psicologicamente, e se dispõem a fazer mais para levar adiante suas idéias. Estão comprometidos com seu trabalho, o que os faz percorrer aquele quilômetro extra, investindo esse tempo a mais em ações e energia. Sua recompensa é um sentimento de sucesso e de autoconfiança. A motivação, a responsabilidade e a energia aumentam quando as pessoas têm inclinação para serem bem-sucedidas. Com um compromisso firme, sendo bem motivada e dotada de energia uma equipe desse calibre tem um valor inestimável para atender às exigências atuais de aumento de produtividade.

Um grupo de trabalho atuante e homogêneo acha-se presente cem por cento do tempo, tanto físico como mentalmente. A necessidade de ir a outra parte para se sentir importante, ou bem-sucedido, ou ainda para prestar uma contribuição valiosa, desaparece. Os empregados percebem que podem receber esse reconhecimento tanto no trabalho como em qualquer outra parte.

Um gerente obtém muitos benefícios criando uma equipe realizadora, atuante. Sua diretoria o vê como um líder consumado que realiza um trabalho de qualidade. Outros gerentes imaginam qual a mágica que este gerente fez tanto para reduzir as queixas e as ausências como para aumentar a produtividade. Eles ficam com inveja, vendo estes funcionários dispostos a trabalhar com entusiasmo.

Depende do gerente criar o clima adequado para que seus funcionários

tenham iniciativa para a ação, sejam atuantes, superem os obstáculos, encetem mudanças e realizem um bom trabalho. Um dos modos de se criar esse clima favorável será através do procedimento que este gerente escolher na contratação, na orientação e no treinamento de seus subordinados.

Se fizer um esforço para selecionar a equipe na base de pessoas que demonstrem uma atitude dinâmica, ativa, enviará assim uma mensagem tanto para os novos funcionários como para os antigos. Ação é algo que este gerente valoriza e espera obter. Se orientar cuidadosamente os novos membros da equipe para que se sintam competentes e já integrados, reforçará a mensagem. A dedicação ao treina-los os torna cientes, de um outro modo, do que ele espera que seja a contribuição deles. Selecionando, orientando e treinando novos funcionários com um olhar dirigido para a criação de um grupo de pessoas cheias de confiança e capacidade, este gerente colherá os benefícios de um grupo de funcionários que irá realizar as tarefas que se deseja, segundo seus padrões, e com um estado de espírito positivo e entusiasmado. Eles se orgulharão de seu trabalho e de participarem da equipe. Um outro benefício reside em que os outros funcionários, não pertencentes a esta equipe, mas possuidores das mesmas características, desejarão integrá-la. Por causa disso, este gerente sempre contará com uma reserva de pessoas talentosas, aguardando ansiosamente por uma oportunidade.

Proveniente do trabalho de Henri Fayol ⁽²⁶⁾, a visualização da administração funcional focaliza as atividades gerenciais como aquelas que almejam atender os objetivos organizacionais de uma empresa. As quatro principais características das funções da administração são: planejamento, organização, direção e controle; contudo, inexistem acordos internacionais quanto a identificação das principais funções administrativas.

As funções da gerência não devem ser confundidas com as funções da organização. Assim, a produção, venda e as finanças são funções da organização, enquanto o planejamento, a organização, a direção e o controle são funções

administrativas.

Partindo de uma progressão lógica, a função de planejamento precede às outras três, e, dentro dela, o primeiro passo lógico necessário é a identificação dos objetivos da organização. Seguindo-se a isso as políticas necessárias, procedimento e métodos devem ser determinados. Ao se discutir os objetivos da organização não se pode ignorar o fato de que as pessoas ou grupos de pessoas associadas com a firma possuem objetivos pessoais capazes de afetar o sucesso da empresa.

Um organograma, que é um modelo representativo da organização formal, indica os grupos de atividades, relacionamento de autoridade e certos canais de comunicação. Assim sendo, esse gráfico representa o resultado da função administrativa da organização. A função consiste na determinação das tarefas a serem executadas numa empresa, em grupa-las e designar a autoridade e responsabilidade administrativa.

A função de dirigir envolve a orientação e supervisão dos esforços dos subordinados na obtenção das metas da empresa. Através de pesquisa na motivação humana, liderança, comunicação e desenvolvimento do empregado, as ciências do comportamento contribuíram substancialmente para o entendimento desta função.

O controle, quarta função administrativa, compreende a avaliação do desempenho de uma organização e a aplicação das necessárias correções. O processo de controle inclui a fixação de padrões, comparação dos resultados atuais com eles e ação corretiva necessária. Definir padrões somente para o término de um processo, em vez de fixá-los para etapas intermediárias, resulta em erros e discrepâncias apenas descobertas no final do processo. Por essa razão, devem ser identificados os pontos estratégicos de controle utilizados como pontos vitais da ação de controle dentro do processo.

3. PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa, com 51 entrevistados, sobre as características mais importantes que um Gerente/Líder deve possuir.

Como os participantes foram alunos das duas turmas de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná/Ceppad., o resultado desta pesquisa foi mais técnico e de nível mais especializado atingindo um universo profissional mais específico e diferenciado.

As características para montagem da entrevista foram retiradas das citações e textos dos autores mencionados anteriormente, nos itens Líder e Gerentes.

Os entrevistados deveriam escolher dentre a lista de características apresentadas somente as 10 que consideravam mais importantes e numerando-as de 01 a 10 em grau de importância.

PESQUISA

NOME = _____ IDADE _____

GRADUAÇÃO = _____

EMPRESA QUE TRABALHA = [] PRIVADA [] PÚBLICA

DEPTO = _____ CARGO = _____

Enumere 10 características mais importantes que um Gerente de Projetos deve possuir: (em ordem de 1 a 10)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/>] Aberto às inovações; | <input type="checkbox"/>] Pensar positivamente; |
| <input type="checkbox"/>] Acompanhar resultados; | <input type="checkbox"/>] Praticar auto-conhecimento; |
| <input type="checkbox"/>] Administrar conflitos; | <input type="checkbox"/>] Premiar e atender pessoas; |
| <input type="checkbox"/>] Adotar palavras de estímulo; | <input type="checkbox"/>] Reconhecer os erros; |
| <input type="checkbox"/>] Agir com flexibilidade; | <input type="checkbox"/>] Representar a direção da organização; |
| <input type="checkbox"/>] Ajudar os funcionários a gerenciar o seu trabalho; | <input type="checkbox"/>] Respeitar as pessoas; |
| <input type="checkbox"/>] Aprender com os erros; | <input type="checkbox"/>] Saber administrar o tempo; |
| <input type="checkbox"/>] Aproveitar as experiências negativas; | <input type="checkbox"/>] Saber agradecer, elogiar e usar o nós ao contrário do eu; |
| <input type="checkbox"/>] Aproveitar as experiências positivas; | <input type="checkbox"/>] Saber avaliar com razão e não com a emoção; |
| <input type="checkbox"/>] Assumir responsabilidades; | <input type="checkbox"/>] Saber como tirar resultado sem o uso do poder; |
| <input type="checkbox"/>] Avaliar e reorientar as ações da equipe; | <input type="checkbox"/>] Saber comprar, conhecer os custos e saber controlar despesas; |
| <input type="checkbox"/>] Avançar nos caos; | <input type="checkbox"/>] Saber delegar; |
| <input type="checkbox"/>] Buscar adeptos; | <input type="checkbox"/>] Saber ouvir as pessoas; |
| <input type="checkbox"/>] Conhecer tecnicamente todos os produtos da organização; | <input type="checkbox"/>] Saber planejar; |
| <input type="checkbox"/>] Conhecer toda a organização; | <input type="checkbox"/>] Saber se auto-motivar; |
| <input type="checkbox"/>] Conseguir manter a equipe comprometida; | <input type="checkbox"/>] Saber sorrir; |
| <input type="checkbox"/>] Contratar pessoas; | <input type="checkbox"/>] Saber utilizar a prioridade; |
| <input type="checkbox"/>] Criar um clima de entusiasmo e envolvimento; | <input type="checkbox"/>] Saber vender; |
| <input type="checkbox"/>] Dar exemplos; | <input type="checkbox"/>] Ser audaz; |
| <input type="checkbox"/>] Dar feedback; | <input type="checkbox"/>] Ser comprometido com a organização e com sua equipe; |
| <input type="checkbox"/>] Demitir pessoas; | <input type="checkbox"/>] Ser criativo, pró-ativo e talentoso; |
| <input type="checkbox"/>] Demonstrar satisfação com resultados alcançados; | <input type="checkbox"/>] Ser curioso; |
| <input type="checkbox"/>] Desenvolver a empatia e ser aberto ao treinamento; | <input type="checkbox"/>] Ser ético; |
| <input type="checkbox"/>] Desenvolver a equipe; | <input type="checkbox"/>] Ser executor; |
| <input type="checkbox"/>] Desenvolver pessoas; | <input type="checkbox"/>] Ser flexível; |
| <input type="checkbox"/>] Desenvolver sua intuição; | <input type="checkbox"/>] Ser humorado e trabalhar com alegria; |
| <input type="checkbox"/>] Encarar os problemas como desafios; | <input type="checkbox"/>] Ser justo; |
| <input type="checkbox"/>] Ensinar, conhecer e saber o que está acontecendo a nível global; | <input type="checkbox"/>] Ser profissional; |
| <input type="checkbox"/>] Estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições; | <input type="checkbox"/>] Ser respeitoso e parceiro |
| <input type="checkbox"/>] Fazer acontecer a Política de Qualidade; | <input type="checkbox"/>] Ser sincero; |
| <input type="checkbox"/>] Fazer com que seus liderados se tornem capazes; | <input type="checkbox"/>] Ser um ator; |
| <input type="checkbox"/>] Fortalecer a missão e os valores da organização; | <input type="checkbox"/>] Ter coragem; |
| <input type="checkbox"/>] Gerenciar com reciprocidade; | <input type="checkbox"/>] Ter facilidade para convencer o grupo; |
| <input type="checkbox"/>] Incentivar o desenvolvimento das pessoas | <input type="checkbox"/>] Tomar decisões; |
| <input type="checkbox"/>] Manter a moral da equipe; | <input type="checkbox"/>] Utilizar passividade; |
| <input type="checkbox"/>] Manter todos no mesmo barco e correr riscos; | <input type="checkbox"/>] Vibrar e passar energia para o grupo; |
| <input type="checkbox"/>] Motivar as pessoas a dar idéias e executá-las; | <input type="checkbox"/>] Visão preocupado com o futuro; |
| <input type="checkbox"/>] Obter a atenção e o respeito das pessoas; | <input type="checkbox"/>] _____ |
| <input type="checkbox"/>] Passar vibração e energia para a equipe; | <input type="checkbox"/>] _____ |

UFPR / CEPPAD
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PESQUISA PARA MONOGRAFIA

[illegible]

CONTADOR	MÉDIA
----------	-------

8	5
18	8
25	5
2	2
4	5
8	8
10	6
5	3
4	6
17	4
11	4
3	6
2	2
3	3
10	6
24	5
2	7
6	4
3	6
12	7
2	6
2	5
1	6
9	8
3	6
0	0
10	7
4	6
15	8
0	0
1	8
5	3
2	4
5	10
2	8
1	7
18	8
2	5
3	4
8	4
1	7
0	0
5	8
2	2
5	5
21	5
11	7
4	7
1	9
6	6
22	5
9	2
23	4
0	0
1	10
5	4
7	5
2	2
21	4
11	4
0	0
11	5
1	9
8	8
3	4
3	4
10	5
0	0
2	6
0	0
3	7
0	0
23	5
1	0
3	8

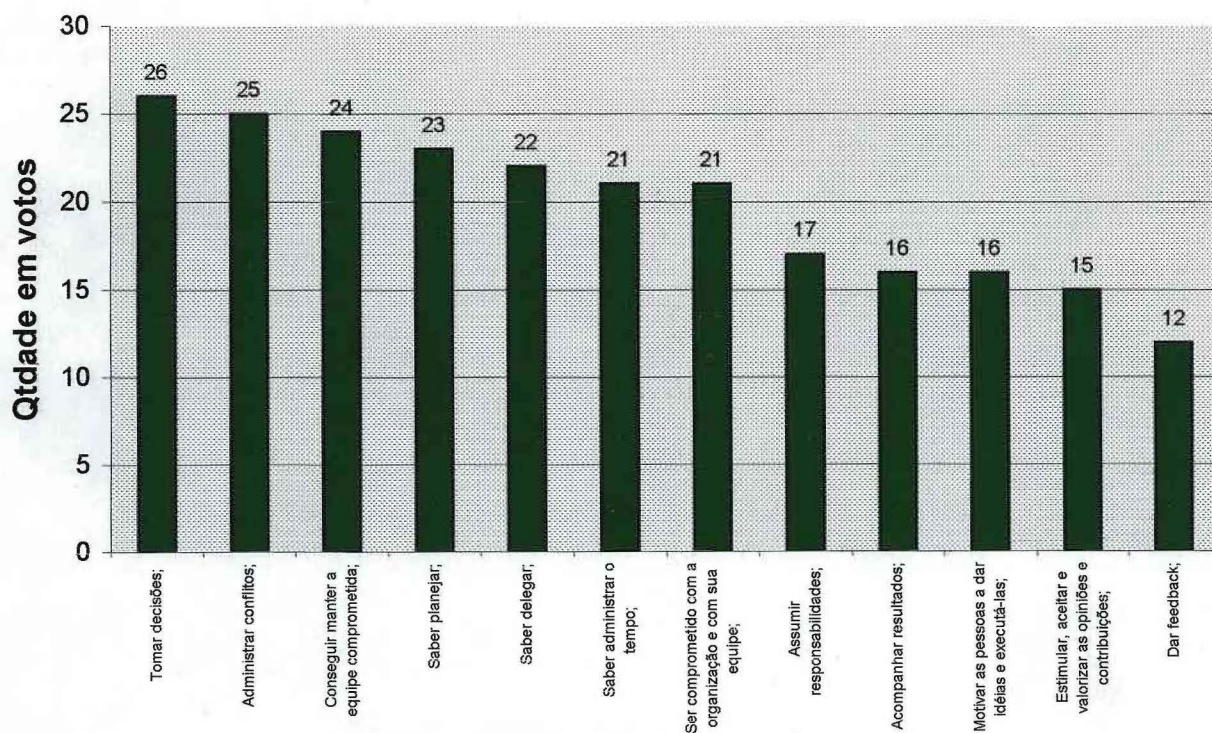
[illegible]

1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
1	XXXXXXXX
0	XXXXXXXX
0	XXXXXXXX

AS 10 CARACTERÍSTICAS MAIS VOTADAS :

ORDEM	CARACTERÍSTICA	CONTADOR	PERCENTUAL
1	Tomar decisões;	26	50,9 %
2	Administrar conflitos;	25	49,0 %
3	Conseguir manter a equipe comprometida;	24	47,0 %
4	Saber planejar;	23	45,1 %
5	Saber delegar;	22	43,1 %
6	Saber administrar o tempo;	21	41,1 %
6	Ser comprometido com a organização e com sua equipe;	21	41,1 %
7	Assumir responsabilidades;	17	33,3 %
8	Acompanhar resultados;	16	31,4 %
8	Motivar as pessoas a dar idéias e executá-las;	16	31,4 %
9	Estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições;	15	29,4 %
10	Dar feedback;	12	23,5 %

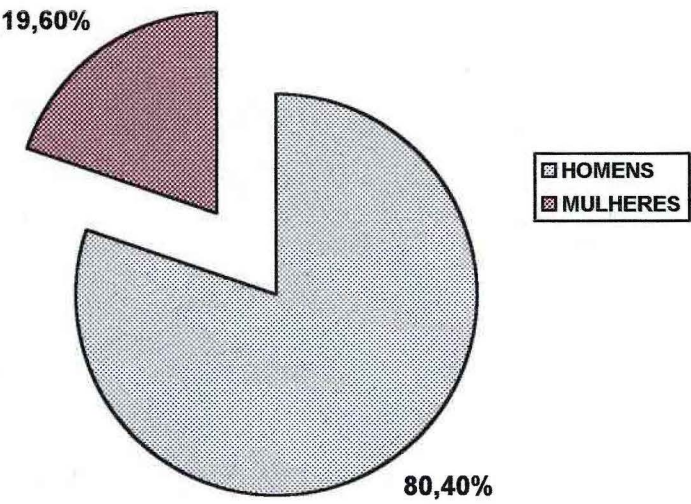
AS 10 CARACTERÍSTICAS MAIS VOTADAS



PERFIL DOS ENTREVISTADOS :

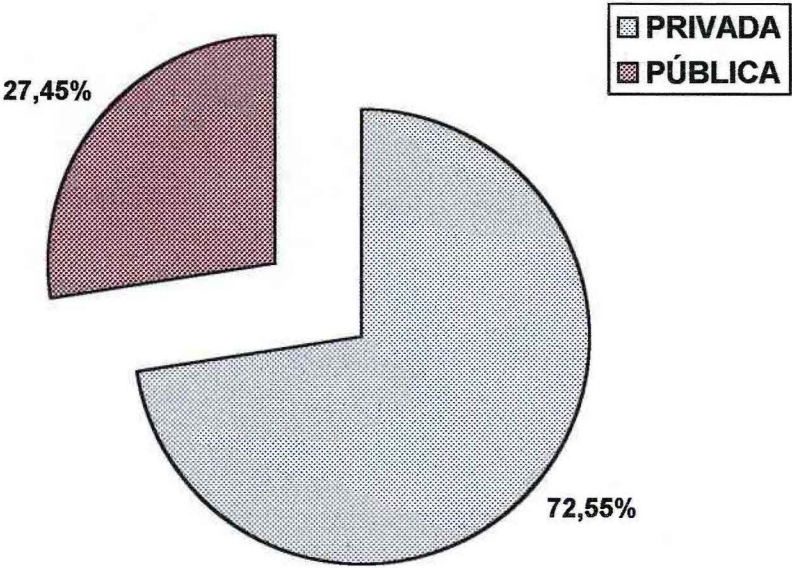
SEXO

	CONTADOR	PERCENTUAL
HOMENS	41	80,4 %
MULHERES	10	19,6 %



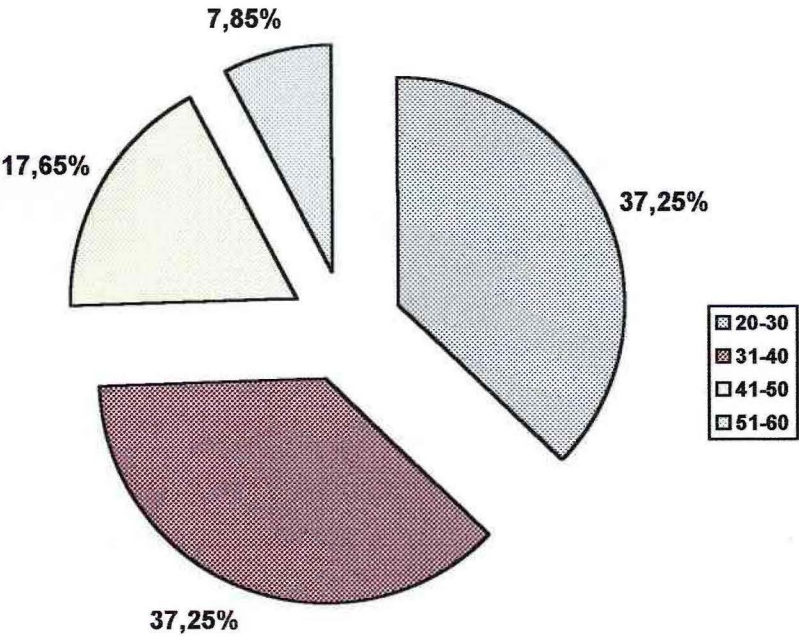
TIPO DE EMPRESA

	CONTADOR	PERCENTUAL
PRIVADA	37	72,55 %
PÚBLICA	14	27,45 %



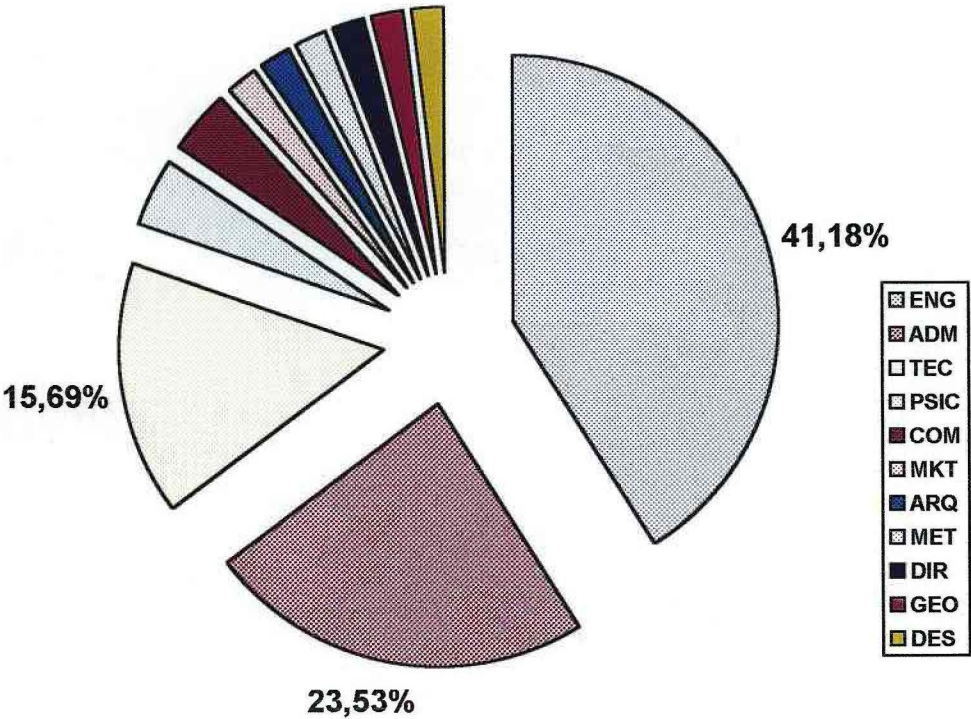
IDADE:

ANOS	CONTADOR	PERCENTUAL
20 – 30	19	37,25 %
31 – 40	19	37,25 %
41 – 50	9	17,65 %
51 - 60	4	7,85 %



FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA:

CURSO	CONTADOR	PERCENTUAL
ENGENHARIA	21	41,18 %
ADMINISTRAÇÃO	12	23,53 %
TECNOLOGIA	8	15,69 %
PSICOLOGIA	2	3,92 %
COMUNICAÇÃO SOCIAL	2	3,92 %
MARKETING	1	1,96 %
ARQUITETURA	1	1,96 %
METROLOGIA	1	1,96 %
DIREITO	1	1,96 %
GEOLOGIA	1	1,96 %
DESENHO INDUSTRIAL	1	1,96 %



CONCLUSÕES DA PESQUISA :

- 50,9% dos entrevistados confirmam que a TOMADA DE DECISÃO por parte do Líder/Gerente é a característica mais importante dentre as apresentadas.
- 50% das 10 principais características levantadas estão relacionadas diretamente ao trabalho do LÍDER para com a EQUIPE: administrar conflitos; conseguir manter a equipe comprometida; ser comprometido com a organização e com sua equipe; motivar as pessoas a dar idéias e executá-las; estimular, aceitar e valorizar as opiniões e contribuições; dar feedback.
- Os outros 50% destas 10 principais características levantadas estão relacionadas às atitudes do GERENTE: tomar decisões, saber planejar, saber delegar, saber administrar o tempo, assumir responsabilidades, acompanhar resultados.
- Através destes dados podemos concluir que metade do trabalho com as equipes depende da postura e atitudes de LÍDER e os outros 50% de postura e atuação de GERENTE.
- Para que este trabalho seja efetivo e a equipe saiba cumprir a sua parte é necessário que o líder/gerente delegue claramente e responsabilmente o trabalho a ser realizado, e utilizando os meios de comunicações mais adequados a todos os envolvidos.

CONCLUSÃO :

Estamos vivendo um momento da gestão empresarial que se faz necessário repensar a variável liderança, dentro de uma visão estratégica e global. Uma organização sem liderança terá, cada vez mais, dificuldade de competir, na medida em que fica reduzida sua capacidade de enfrentar mudanças organizacionais, imperativo em nossos dias.

Warren Bennis, um dos maiores especialistas em Liderança, explica que os problemas atuais não serão resolvidos sem organizações de sucesso, e estas, por sua vez, não podem lograr êxito sem uma liderança efetiva, capaz de responder às condições instáveis e conturbadas. Assim, a liderança passa a ser a força subjacente ajudando a organização a desenvolver uma visão do que pode ser e depois direcionando a mudança para essa nova visão.

Aqui, faz-se necessário diferenciar administração de liderança e gerentes de líderes. Administrar implica manter em pleno funcionamento um sistema ou uma organização (estrutura, processos, estratégias, controles, produtos etc.) já existente, assegurando que tudo seja feito de acordo com os padrões especificados e orçamentos fixados. Liderar já é o processo de criar novos sistemas e organizações, ou então, de facilitar e promover a mudança em algo em funcionamento, visando inovar e melhorar, em sintonia com as condições mutantes da economia e mercado.

Analisando como processo, a administração está voltada para as funções de planejar, organizar, elaborar orçamentos, controlar, contratar pessoal e fornecedores e resolver problemas justamente dos casos em que os padrões especificados não foram atingidos. Já a liderança está associada à definição dos rumos que a organização deve tomar, criação de uma visão de futuro, à capacidade de inspirar pessoas para o alcance de objetivos e, principalmente,

aceitar e implementar novas idéias que tragam inovações e benefícios a todos.

Dentro dessa perspectiva, podemos considerar que os gerentes estão voltados para manter o "*status quo*", controlando para que o processo preestabelecido seja mantido. Já os líderes estão voltados para o processo de mudança e transformação desafiando o "*status quo*", em sintonia com as tendências e contextos ambientais, levando a organização à busca de novas possibilidades e novos caminhos.

Assim, a necessidade de liderança depende fundamentalmente da quantidade de mudança no ambiente externo. À medida que o ciclo e a velocidade da mudança aumentam a necessidade de liderança, também aumenta.

Warren Bennis faz uma interessante comparação entre gerentes e líderes:

- o gerente administra, o líder inova;
- o gerente mantém, o líder desenvolve;
- o gerente prioriza estruturas e sistemas, o líder prioriza pessoas;
- o gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- o gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro;
- o gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê;
- o gerente imita, o líder inventa;
- o gerente aceita o "*status quo*", o líder desafia;
- o gerente é um bom soldado clássico. o líder é seu próprio comandante;
- o gerente faz as coisas direito, o líder faz as coisas certas.

O líder que deseja aperfeiçoar o modelo de gestão praticado, de forma a implementar uma moderna gestão, na busca da melhoria de sua performance, poderá desenvolver um perfil de comportamento, baseado na modelagem de comportamentos de líderes de sucesso.

A liderança poderá ser norteadada, tendo como referência o perfil escolhido de lideranças que se deseja modelar. A sugestão é que, preferencialmente, sejam modelados perfis de pessoas que exerçam poder para influenciar seus liderados e deles sejam gerados efetivos resultados, com o seu time.

A modelagem consiste em observar perfis existentes e viabilizar a idealização e criação do novo modelo que se quer imprimir, baseando-se no perfil observado, acreditando que será capaz de efetivar a mudança de comportamento, buscando gerar resultados semelhantes ou até mesmo superiores.

Para modelarmos perfis referenciais de liderança e obtermos sucesso, é importante que venhamos a adotar medidas e comportamentos necessários que foram por nós observados e validados para colocá-los em prática.

O líder poderá obter êxito em sua empreitada, na busca desse novo perfil, quando partir para um plano de ação, cujo planejamento de metas viabilize transformar em realidade o desejo de ser um líder de sucesso, adotando aqueles comportamentos que identificamos como ideais para a obtenção dos resultados desejados.

É importante ressaltar que líderes de sucesso buscam em sua essência construir ambientes agradáveis e motivadores, de forma a gerarem efetivos resultados para a organização, para seu time, seus pares e todos os envolvidos na sistemática cotidiana.

Ao se tornar uma liderança de sucesso, é possível a criação de ambientes motivadores e propícios à geração idéias, a estados de excelência, onde as pessoas que com ela colaboram são sabedoras de sua importância dentro do contexto do time e esse estado facilita a ativação dos potenciais criativos existentes. Quando isso ocorre, é bem possível que passe a existir um ambiente, onde as relações irão convergir para o mesmo ponto: o estado de excelência.

O estado de excelência será estabelecido com a modelagem de perfis

ideais, possibilitando a criação de ambientes onde ganha a organização, com uma atuação mais firme no mercado, gerando resultados positivos crescentes, com seus colaboradores sentindo-se parte integrante desse sucesso.

Podemos dizer que o líder, ao estabelecer um plano de metas para colocar em prática o perfil modelado, na verdade estará firmando um compromisso com a própria gestão e com as pessoas que colaboram com ele.

Acreditar que é possível imprimir um novo comportamento, de forma a estabelecer um ambiente mais harmonioso, desafiador e propício a criação é de fundamental importância para o fortalecimento da liderança, de forma a se conseguir o sucesso. E isso irá contribuir para que as atitudes de líder sejam bem sucedidas, pois, se ao contrário disso, o líder não assumir uma posição de que suas limitações não serão superadas, esta crença possivelmente irá dificultar sua atuação, ou até mesmo se concretizar.

A crença na capacidade em obter sucesso com o novo perfil comportamental almejado é que efetivamente impulsionará a liderança para o atingimento do estado de excelência.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- [01] TEAD,O. – The Art of Leadership. McGraw Hill . Nova York . 1935.
- [02] MASSARIK,F & WESCHLER,I & TANNEMBAUM,R. – Leadership and Organization . McGraw Hill. Nova York . 1961.
- [03] KOONTZ,H. & O'DONNELL,C. – Princípios de Administração – Uma Análise das Funções Administrativas. Livraria Pioneira Editora . São Paulo . 1962.
- [04] KRECH,D & CRUTCHFIELD,R. – Teory and Problems of Social Psychology . McGraw Hill . Nova York . 1948.
- [05] GIBB,C. Leadership – In Handbook of Social Psychology . Wesley Publishing Co. – Cambridge . 1954.
- [06] ROSS,M & HENDRY,C - News Understandings of Leadership. Association Press . Nova York . 1957.
- [07] FELIPE, MARIA INÊS – Liderança Criativa. Portal RH (www.rh.com.br) . 2003.
- [08] MUNIS, LUIS ANTÔNIO – O Super Líder ? . Portal RH (www.rh.com.br) . 2003.
- [09] LOBO,OLENI DE OLIVEIRA – Passos que um Bom Líder Deve Saber. Portal RH (www.rh.com.br) . 2003.
- [10] ALVARES,ALBERTO – Os Sete Pecados Capitais ou os Sete Comportamentos Mortais de um Líder. Portal RH (www.rh.com.br) . 2003.
- [11] BECKMAN,R. – Selecting Executives. In Personnel . Nova York . 1930.
- [12] STOGDILL,R. – Personal Factors Associated With Leadership. Journal of Psychology. 1948 vol. 25.
- [13] FANAYA,NELSON & CONTE,DIRCE – Estratégias em Ação. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro . 1997.
- [14] PINTO,JEFFREY & TRAILER,JEFFREY – Leadership Skills for Project Managers. PMI . 1998.
- [15] COURTOIS,GASTON – L'Arte D'Être Chef. Éditions Fleurus . Paris. 1961.
- [16] MONTGOMERY, FIELD – The Path to Leadership . Collins . Londres. 1961.
- [17] MACAROW,F.G. – Leadership on the Job. American Management Association. Nova York . 1957.
- [18] GOMES PENNA,A – Manual de Psicologia Aplicada às Forças Armadas. Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica. Rio de Janeiro . 1959.

- [19] MARINELI,VINICIUS – A Dificil Transição de Chefe para Líder. Portal RH (www.rh.com.br) 2003.
- [20] REVISTA O DIRIGENTE INDUSTRIAL. Rio de Janeiro . 1961.
- [21] ESTELITA CAMPOS,WAGNER – Chefia, sua Técnica e seus Problemas. Imprensa Nacional. Rio de Janeiro . 1951.
- [22] WOLFF,J. – Employer Morale : Warnings and Hints. Advanced Management. USA . Jul-Set / 1941.
- [23] CARRARD,A – Le Chef – Sa Formation et Sa Tâche. Éditions Delachaux . Paris. 1945.
- [24] ALBERS,H. – Organized Executive Action. John Wiley. Nova York. 1961.
- [25] TAYLOR,F. – Princípios de Administração Científica. Editora Atlas. São Paulo. 1960.
- [26] FAYOL,H. – Administração Industrial e Geral. Editora Atlas. São Paulo. 1958.
- [27] RICCARDI,R. – La Dinamica Della Direzione. Franco Angeli Editore. Milão. 1958.
- [28] HAIRE,M. – Psychology in Management. McGraw Hill. Nova York. 1956.
- [29] MACE,M. – The Growth and Development of Executives. Harvard University. Boston. 1950.
- [30] MCGREGOR,D. – The Human Side of Enterprise. McGraw Hill. Nova York. 1960.
- [31] CONWAY,M. – The Crowd in Peace and War . Longmous, green & Co. Londres. 1915.
- [32] FAMULARO,J. – Supervisors in Action. McGraw Hill. Nova York. 1961.
- [33] KIRBY,TESS – O Gerente que Faz Acontecer . Maltese Editora . São Paulo. 1943.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENSENY, NELSON – Precisamos de Gerentes ou Líderes. Portal RH (www.rh.com.br). 2003.

BLANCHARD, KENNETH & JOHNSON, SPENCER – O Gerente Minuto. Editora Record. Rio de Janeiro. 1981.

COURTOIS, GASTON – A Arte de Ser Chefe. Sampedro Editora . Portugal. 1991.

DENTON, KEITH – Qualidade em Serviços. McGraw Hill . São Paulo . 1990.

FANAYA, NELSON & CONTE, DIRCE – Estratégias em Ação. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro . 1997.

GUIMARÃES, CLÁUDIA – Modelando Perfis de Liderança de Sucesso. Portal RH (www.rh.com.br) . 2003.

HELLER, ROBERT – Os Novos Gestores. Editorial Presença. Lisboa . 1988.

KAZMIER, LEONARD – Princípios de Gerência – Uma Revisão Programada . Editora Americana. Rio de Janeiro . 1973.

KIRBY, TESS – O Gerente que Faz Acontecer - Maltese Editora . São Paulo. 1943.

LAIRD, DONALD & LAIRD, ELEANOR – Técnicas de Delegar – Arte de Agir por Intermédio de Outros. Ibrasa Editora. São Paulo. 1972.

MAYNARD, HAROLD – Manual do Gerente de Empresa. Editora Universidade de São Paulo. São Paulo. 1974.

MONTENEGRO, ERALDO DE FREITAS & BARROS, JORGE – Gerenciando em Ambiente de Mudança. McGraw Hill . São Paulo . 1988.

NELSON, ROBERT – Delegar: um Passo Importante, Difícil e Decisivo. McGraw Hill. São Paulo . 1991.

PENTEADO, J. WHITAKER – Técnica de Chefia e Liderança. Livraria Pioneira Editora. São Paulo. 1981.

REVISTA VOCÊ S/A – mês Maio/2003 . Editora Abril. São Paulo. 2003.